



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Sturen op verbinden : de business case van diversiteit van publieke organisaties

Çelik, S.

Citation

Çelik, S. (2016, November 10). *Sturen op verbinden : de business case van diversiteit van publieke organisaties*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/44122>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/44122>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/44122> holds various files of this Leiden University dissertation

Author: Çelik, Saniye

Title: Sturen op verbinden : de business case van diversiteit van publieke organisaties

Issue Date: 2016-11-10

Hoofdstuk 1

Inleiding



SYNOPSIS

Dit hoofdstuk schetst het algemene kader van het proefschrift. Naast de aanleiding en de relevantie van het onderzoek worden de centrale onderzoeksvraag en het theoretisch raamwerk besproken. Ook komen de opzet en de opbouw van het onderzoek aan bod, waarin de vier empirische deelstudies kort de revue passeren. De vier deelstudies vormen de kern van het proefschrift en geven tezamen antwoord op de centrale vraagstelling.

1.1 AANLEIDING EN ACHTERGROND

De aanwezigheid van mensen met verschillende etnische achtergronden, oftewel de etnische culturele diversiteit in Nederland, is een vast gegeven. Steeds meer bestaat de Nederlandse samenleving uit mensen die zelf, of van wie (één van) de ouders, niet in Nederland zijn geboren. Deze demografische verandering heeft invloed op de arbeidsmarkt: het arbeidsaanbod wordt diverser (Groeneveld & Steijn, 2013; Sociaal-Economische Raad [SER], 2009). Volgens de cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (2014) is één op de vijf personen in de potentiële beroepsbevolking van niet-Nederlandse origine¹; in 2025 zal dat één op de vier zijn.

Publieke organisaties voeren al decennia lang beleid om te anticiperen op de toenemende etnisch culturele diversiteit in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Het beleid is gevoerd vanuit verschillende rollen van de overheid. Enerzijds wordt beleid gevoerd door de overheid als verantwoordelijke voor de migratie en integratie van etnische culturele groepen in Nederland (Scholten, 2007). Anderzijds wil de overheid als werkgever inspelen op de etnisch culturele diversiteit in het arbeidsaanbod (Kamerstuk 2007/08, 31201-42; SER, 2009). De overheid ziet daarbij voor zichzelf als grootste werkgever van één miljoen werknemers (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [BZK], 2013) een voorbeeldrol weggelegd richting de private sector (Kamerstuk II, 2007/08, 31201-1).

In haar rol als werkgever kende de Nederlandse overheid verschillende motieven voor het voeren van diversiteitsbeleid. In de loop der jaren is de motivering voor het voeren van diversiteitsbeleid binnen de publieke sector verschoven. Zo werd in de jaren tachtig diversiteitsbeleid vooral gemotiveerd vanuit een moreel standpunt. Dit impliceert dat diversiteitsbeleid geformuleerd werd om discriminatie te bestrijden en om de positie van minderheden op de arbeidsmarkt te verbeteren. Het vertrekpunt daarbij vormde het bieden van gelijke kansen voor iedereen (Kamerstuk II 2007/2008, 30985-3). Rond de millenniumwisseling is er een omslag te zien in het denken over diversiteit bij publieke organisaties. Sindsdien werd het voeren van diversiteitsbeleid als zakelijke troef naar

1 De term 'niet-Nederlandse origine' wordt in dit proefschrift als synoniem gebruikt voor allochtoon. Een allochtoon is een persoon die zelf of van wie ten minste een ouder in het buitenland is geboren. De overheid legde in haar beleid de nadruk op niet-westerse allochtonen. De niet-westerse herkomstlanden zijn Turkije en alle landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (met uitzondering van Japan en Indonesië) (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2014). Bij verwijzing naar niet-westerse allochtoon wordt in dit proefschrift de term niet-westerse origine of niet-westerse komaf gebruikt. In deze dissertatie wordt zo min mogelijk het begrip allochtoon gebruikt, aangezien het zowel bij burgers als bij beleidsmakers en politici een negatieve connotatie heeft gekregen (Entzinger, 2014; Essed & Trienekens, 2008). De term allochtoon of niet-westerse allochtoon wordt echter niet geheel vermeden, omdat in beleidsdocumenten en literatuur deze termen nog steeds gebezigd worden.

voren geschoven. Diversiteitsbeleid werd hoe langer hoe meer gemotiveerd vanuit het belang voor de organisatie. De meerwaarde van diversiteit werd de leidende gedachte (Groeneveld & Van de Walle, 2010; Hendrikse, Van Doorne-Huiskes & Schippers, 2007; SER, 2009). De motivatie voor diversiteit veranderde daarmee van een focus op maatschappelijke verantwoordelijkheid naar een meer bedrijfsmatige benadering, zonder dat het een het ander volledig verdrong.

Bij de bedrijfsmatige benadering, ook wel de business case van diversiteit genoemd, gaat het om het verbinden van diversiteit(sbeleid) aan de kerndoelen van de organisatie met het streven beter te presteren (Herring, 2009; Kochan, Bezrukova, Jackson, Joshi, Jonathan, Levine & Thomas, 2003; Richard, 2000; Thomas & Ely, 1996). De business case is een veel gebruikte term voor de private sector en heeft uiteindelijk betrekking op de winstsituatie van de organisatie (Gonzalez & Denisi, 2009; Homan, Hollenbeck, Humphrey, Van Knippenberg, Ilgen & Van Kleef, 2008; Thomas, Mack & Montagiani, 2004). De business case van diversiteit is een gangbare term in de beleidspraktijk en een veel gebruikte motivatie voor diversiteit van (Nederlandse) publieke organisaties maar de betekenis daarvan binnen de publieke sector is nog een onontgonnen terrein (Groeneveld & Verbeek, 2012).

Hoewel er op basis van de literatuur gesteld kan worden dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden in de motieven voor diversiteitsbeleid, blijft het dus onduidelijk naar welke meerwaarde de business case van diversiteit in publieke organisaties verwijst. Voor de publieke sector verwijst de business case naar de meerwaarde van diversiteit voor publieke organisaties. Centraal staat de vraag waarom diversiteit van belang is voor de organisatie en wat het oplevert. Dit impliceert niet alleen interne doelen maar verwijst juist ook naar de bredere dienstverlenings- en maatschappelijke functie, zoals het verbeteren van de responsiviteit van de overheid en de kwaliteit van de dienstverlening (Frouws & Buiskool, 2010; www.aeno.nl). Bij deze benadering heeft diversiteit een functie voor de organisatie en is een middel om tot hogere prestaties te komen.

Veranderingen van de motieven voor het voeren van diversiteitsbeleid betekende ook een verandering van de doelen die met diversiteit worden beoogd. Als het bieden van gelijke kansen het motief is van het diversiteitsbeleid dan streven organisaties naar een afspiegeling van de totale beroepsbevolking, bijvoorbeeld naar etniciteit, in het personeelsbestand. Wanneer diversiteit gemotiveerd wordt vanuit een business case dan verschuift ook het doel van de organisatie naar het behalen van betere resultaten met een divers personeelsbestand.

De diversiteitsdoelen kregen gestalte in het beleid van publieke organisaties. In het beleid is er aandacht voor de weg waarlangs doelen behaald kunnen worden. In de praktijk worden vaak interventies ingezet om beleidsdoelen te realiseren (Hoogerwerf, 1993). Interventies zijn als het ware alle activiteiten en middelen van de organisatie voor het bereiken van één of meer beleidsdoelen. Voor één beleidsdoel kunnen meerdere

interventies worden ingezet (Çelik, Vos & De Vries, 2014; Cummings & Worley, 2009; Hoogerwerf, 1989).

Ook de doelen van het diversiteitsbeleid proberen publieke organisaties te realiseren door middel van interventies (De Ruijter & Groeneveld, 2011). Een van de doelen van de overheid met het diversiteitsbeleid betrof het vergroten van het aandeel medewerkers van niet-Nederlandse origine in het personeelsbestand. Om deze doelstelling te realiseren werden interventies ingezet voor het bevorderen van de instroom van nieuwe medewerkers van niet-Nederlandse komaf. In vacatureteksten werden bijvoorbeeld vermeld dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur gegeven werd aan mensen van een niet-Nederlandse afkomst. Een andere interventie die werd ingezet voor hetzelfde doel is het uitzetten van vacatures in etnische kringen, zoals bij allochtone studenten- en alumniverenigingen.

Het business case doel blijkt echter in de praktijk in beperkte mate vertaald te zijn naar interventies. Business case interventies, zoals interventies gericht op het benutten van verschillen om als overheid beter te presteren, kwamen minder voor (Groeneveld & Verbeek, 2012). Een veelgebruikte interventie door publieke organisaties was het opstellen van een business case document waarin de mogelijke voordelen van diversiteit beschreven staan (SER, 2009). Een andere, meer specifieke business case interventie die vooral binnen de politieorganisatie is ingezet, was het adequater oplossen van politie-vraagstukken met divers samengestelde expertgroepen (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Hoe de verschillende interventies afgeleid zijn van de motieven van organisaties om met diversiteitsbeleid aan de slag te gaan, is echter niet evident. Bij het formuleren van interventies is niet altijd duidelijk wat de organisatie eigenlijk wil bereiken. Hierdoor kan er een discrepantie ontstaan tussen de interventies en de motieven van de organisatie om met diversiteit aan de slag te gaan.

De samenhang van interventies met motieven is relevant om na te gaan in hoeverre met de interventies de gestelde doelen behaald zijn. De onderliggende motieven kunnen daarnaast bepalend zijn voor de te realiseren effecten binnen de organisatie (Tanghe, Van der Zee & Postmes, 2010). Organisaties die diversiteitsbeleid motiveren vanuit de business case gedachte, zoals het benutten van verschillen, bereiken bijvoorbeeld meer effect in het bevorderen van de creativiteit en de innovativiteit van de organisatie dan organisaties die diversiteit benaderen als het beperken van discriminatie (Ely & Thomas, 2001; Luijters, 2008).

Naast de kennis die ontbreekt over de business case van diversiteit in de publieke context, bestaat er ook in het wetenschappelijk onderzoek een lacune over de effectiviteit van de ingezette interventies (De Ruijter & Groeneveld, 2011; Hofhuis & 't Hoog, 2010; Tanghe et al., 2010). Binnen de publieke sector is nauwelijks bekend in hoeverre de ingezette diversiteitsinterventies bijgedragen hebben aan de organisatiedoelen (De Vries & Dekker, 2007; Frouws & Buiskool, 2010; Verbeek, 2012). De effecten van de ver-

schillende interventies zijn niet specifiek onderzocht. In de praktijk werd vooral gemonitord in hoeverre het aandeel medewerkers van niet-Nederlandse origine gestegen is en of streefcijfers werden gerealiseerd (Kamerstuk II, 2007/08, 31201-1), omdat dit lange tijd een doel was van publieke organisaties en veranderingen in het personeelsbestand eenvoudig gemeten konden worden.

In de afgelopen jaren zorgden de ingezette diversiteitsinterventies binnen de publieke sector niet voor een stijging van het aandeel medewerkers van niet-westerse komaf binnen publieke organisaties, voornamelijk als gevolg van de hoge uitstroom. Uit cijfers blijkt dat medewerkers van niet-westerse komaf vaker de publieke sector verlaten in vergelijking tot hun collega's van Nederlandse origine (SER, 2009). Binding met de organisatie werd daarmee een van de belangrijkste doelstellingen van het diversiteitsbeleid in publieke organisaties en er werden interventies ingezet om de binding te vergroten (Kamerstukken II 2010/11, 32501-9; 2009/10, 32124-2; 2007/08, 31201-42). Binding met de organisatie is bovendien een belangrijke uitkomstvariabele in de context van de business case omdat binding een belangrijke voorspeller is voor prestaties van organisaties (Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006).

Hiermee luidt de centrale vraagstelling van dit proefschrift als volgt: *In hoeverre en op welke wijze heeft de business case van diversiteit vorm gekregen in het beleid en de interventies van publieke organisaties en wat is de invloed van de ingezette interventies op de binding van medewerkers?*

Dit proefschrift heeft betrekking op diversiteit binnen de organisatie. Diversiteit is een complex begrip in het wetenschappelijk veld (Harrison & Klein, 2007; Lawrance 1997; Nkomo, 1995). Daarom is het van belang om de reikwijdte van het begrip diversiteit voor dit proefschrift toe te lichten. Diversiteit wordt door verschillende onderzoekers op verschillende manieren ingevuld (Harrison & Klein, 2007). Het wordt gedefinieerd als verschillen tussen de leden van de organisatie op een gemeenschappelijk kenmerk. Bij deze brede definitie kan diversiteit betrekking hebben op alle aspecten waarop medewerkers van elkaar kunnen verschillen (Kellough & Naff, 2004; Roosevelt Thomas, 1990; Groeneveld & Van de Walle, 2010). Dit kunnen zichtbare verschillen zijn zoals geslacht en etniciteit maar ook verschillen die niet zichtbaar zijn, bijvoorbeeld normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen (Ely & Thomas, 2001; Van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004). Diversiteitsbeleid binnen de publieke sector heeft doorgaans betrekking op gender en etnische herkomst. Het accent in dit proefschrift ligt op het laatste. Etnisch culturele diversiteit refereert aan een personen die zelf of waarvan één van de ouders geboren is in het buitenland (CBS, 2014).

Naast verschil of variatie op bepaalde kenmerken wordt in het wetenschappelijk onderzoek onderscheid gemaakt in diversiteit als een vorm van ongelijkheid, representatie en variatie (Harrison & Klein, 2007). Ongelijkheid heeft betrekking op de ongelijkheid

van bepaalde groepen in het personeelsbestand wat betreft sociale en materiële bronnen, zoals salaris, rang en status. Bij representatie gaat het om de mate waarin sociale groepen met verschillende waarden, overtuigingen en meningen uit de samenleving vertegenwoordigd zijn in de organisatie. Diversiteit als variatie verwijst naar verschillen in het personeelsbestand die direct invloed op een taak hebben, zoals kennis, achtergrond, geslacht of etniciteit. Onderscheid in diversiteit als een vorm van ongelijkheid, representatie en variatie is van belang omdat de effecten voor de organisatie per vorm verschillend kunnen zijn. Onderzoekers die diversiteit als variëteit beschouwen, benadrukken dat diversiteit positieve gevolgen kan hebben voor een organisatie, waaronder een verhoogde creativiteit, meer innovatie en een hogere kwaliteit van beslissingen (ibid). Er is vooral meer empirisch onderzoek nodig met betrekking tot de uitkomsten van diversiteit als variatie, omdat managers in organisaties moeilijkheid ervaren met het bevorderen van het concurrentievoordeel door middel van diversiteit (Rynes & Rosen, 1995). In deze dissertatie ligt de nadruk op diversiteit als variatie. Bij de business case van diversiteit gaat het namelijk om het inzetten van verschillen tussen personeelsleden om tot nieuwe aanpakken te komen voor het verbeteren van de organisatieprestaties. De andere twee vormen komen ook aan bod, omdat de effecten van diversiteit als ongelijkheid en representatie nauw verbonden zijn met diversiteit als variatie. Zo blijkt dat medewerkers die ongelijkheid ervaren zich gaan terugtrekken uit het team en hun inzet verminderd (Harrison & Klein, 2007). De samentelling van het team is van belang omdat medewerkers zich beter kunnen identificeren met een team. Identificatie draagt weer bij aan betere prestaties en inzet van teamleden (Van Knippenberg & Ellemers, 2003).

1.2 RELEVANTIE VOOR THEORIE EN PRAKTIJK

Een eerste belangrijke theoretische relevantie van dit proefschrift is het uiteenrafelen van de business case van diversiteit op basis van de motieven van publieke organisaties om met diversiteit aan de slag te gaan. In de literatuur zijn er verschillende theorieën die een verklaring bieden voor de motieven van organisaties voor het voeren van diversiteitsbeleid (Ely & Thomas, 2001; Kirton & Greene, 2010; Rees, 1998; Squires, 2005; Walby, 2005). In dit proefschrift is gekozen voor de drie diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (2001) die in de wetenschappelijke literatuur veel navolging hebben gekregen: discrimination & fairness, access & legitimacy en integration & learning. Deze perspectieven verbinden diversiteit respectievelijk met doelen die met diversiteit behaald kunnen worden zoals gelijkheid, legitimiteit en productiviteit van de organisatie. Ze beschrijven de motieven waarom organisaties naar een divers personeelsbestand streven. Gekozen is voor deze perspectieven omdat ze heel mooi categoriseren waarom organisaties werk maken van diversiteit. Vanuit deze perspectieven spannen organisaties zich in voor het

bevorderen van diversiteit (Stevens, Plaut & Sanchez-Burks, 2008). Ely en Thomas laten daarnaast zien dat verankering van bepaalde motieven in de organisatie aangeven hoe diversiteit in de organisatie beleefd wordt. De perspectieven helpen verder bij het vinden van een verband tussen de motieven om de diversiteit van het personeelsbestand te vergroten en de doelen van de organisatie (Ely & Thomas, 2001). Deze perspectieven komen op verschillende manieren terug in het diversiteitsbeleid van de overheid. De drie perspectieven omvatten aspecten van zowel het gelijkheidsdenken van de jaren tachtig bij de Nederlandse overheid als de hedendaagse aandacht voor meerwaarde van diversiteit voor de organisatie. Deze perspectieven zijn daardoor bruikbaar voor het verklaren van het diversiteitsbeleid in de publieke sector en zijn eerder beperkt toegepast (Selden & Selden, 2001). Hoofdstuk 3 belicht deze perspectieven nader.

Een tweede wetenschappelijk relevante bijdrage heeft betrekking op de organisatiecontext. Zo worden in dit proefschrift de diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (2001) toegepast binnen een publieke context. Eerdere onderzoeken over het streven naar etnisch culturele diversiteit binnen organisaties zijn voornamelijk gestoeld op de private sector (Ely & Thomas, 2001; Gonzalez & Denisi, 2009; Homan et al., 2008; Kirton & Greene, 2010; Thomas et al., 2004). Dit proefschrift verschaft daarmee inzicht in de organisatiecontext van diversiteitsbeleid (Kulik, 2014). Diversiteitstheorieën zijn weinig onderzocht in een publieke en bestuurlijke context (Kellough & Naff, 2004; Wise & Tischirhart, 2000), terwijl bekend is dat diversiteitsbeleid voor publieke organisaties anders kan uitpakken dan voor private organisaties (Groeneveld & Verbeek, 2012; Naff & Kellough, 2003; Steijn & Groeneveld, 2013). Zo verschillen de motieven voor het voeren van diversiteitsbeleid tussen private en publieke organisaties. Private organisaties benadrukken sterker economische motieven en doelstellingen terwijl publieke organisaties diversiteitsbeleid vaker koppelen aan de legitimiteit van de organisatie. Verder laten publieke organisaties in vergelijking tot private organisaties meer en verschillende typen diversiteitsbeleid zien. Het beleid binnen publieke organisaties is vaker gericht op het vergroten van de instroom van allochtonen binnen de organisatie (Groeneveld & Verbeek, 2012).

Niet alleen de publieke context is relevant voor dit onderzoek maar ook de Nederlandse context. De diversiteitsliteratuur wordt gedomineerd door studies in Amerika. De internationale context kan bepalend zijn voor de invulling en effectiviteit van beleid. Dit onderzoek draagt bij aan kennis over effectiviteit van diversiteitsbeleid en -interventies binnen de Nederlandse context. Daar is nog beperkt onderzoek naar gedaan (Dickens, 1999; Kulik, 2014; SER, 2009; Pitts & Wise, 2010). Het onderzoeken van de effectiviteit van beleid en interventies in Nederland is daarmee een derde wetenschappelijk relevante dimensie. De onderzoeken naar de effectiviteit van diversiteitsbeleid laten een wisselend beeld zien (Ashikali & Groeneveld, 2014). Dit kan enerzijds te maken hebben met verschillende soorten beleid dat is gevoerd binnen de publieke sector (Groeneveld & Verbeek, 2012). De motieven voor het voeren van verschillende soorten beleid kunnen

de effectiviteit beïnvloeden (Kirton & Green, 2005; Wrench, 2007). Anderzijds kunnen mediërende aspecten van invloed zijn op de effectiviteit van interventies (Ashikali & Groeneveld, 2015). Andere organisatieaspecten zoals leiderschap (Somech, 2006; Van Knippenberg et al., 2004) en de organisatiecultuur (Luijters, 2008; Pitts, 2009) blijken een belangrijke rol te spelen in de organisatie waardoor in dit proefschrift onderzocht is wat deze aspecten betekenen voor de effectiviteit van interventies. Niet eerder is systematisch onderzocht of er verschil is in de effectiviteit van verschillende soorten beleid binnen de Nederlandse publieke sector en welke aspecten daarbij een rol spelen.

Een vierde wetenschappelijk relevant punt van dit proefschrift is het inbedden van verschillende stromingen in de literatuur waarbinnen theorieën over diversiteit in organisaties ontwikkeld zijn. Diversiteitsperspectieven worden doorgaans besproken in de Human Resource Management (HRM) literatuur, terwijl in de bestuurskunde eerder aandacht kwam voor diversiteit in organisaties (Van de Walle, Groeneveld & Vandenbussche, 2013; Mosher, 1989; Van de Walle, Van der Meer & Dijkstra, 2012). In de bestuurskunde wordt diversiteit benaderd vanuit het belang van een representatief ambtelijk apparaat om beter in te kunnen spelen op de verschillende belangen in de samenleving (Bailey, 2004). Deze studies concentreren zich echter net als de diversiteitsliteratuur vooral op de Amerikaanse context (Krislov & Rosenbloom, 1981; Rosenbloom & Featherstonhaugh, 1977; Van der Meer & Dijkstra, 2013). Binnen de HRM literatuur deden in eerste instantie de achtergrond van de medewerker en individuele verschillen niet ter zake. Pas later kwam er binnen de HRM-literatuur aandacht voor het managen van verschillen 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; Steijn, Kuipers & De Witte, 2013). Dit proefschrift bespreekt de business case van diversiteit vanuit het perspectief van de bestuurskunde en HRM.

De praktische en maatschappelijke relevantie van deze dissertatie ligt in het verkrijgen van inzicht in de vormgeving, uitvoering en effectiviteit van diversiteitsbeleid in de publieke sector. Deze inzichten helpen publieke organisaties bij het vertalen van de organisatiedoelen naar doelstellingen voor diversiteitsbeleid. In de uitvoering van beleid kunnen dan interventies ingezet worden die aansluiten bij de ambities van de organisatie. Op deze wijze ontstaat er congruentie tussen beleid en interventies. Deze congruentie kan bijdragen aan de effectiviteit van beleid.

Publieke organisaties zetten verschillende soorten interventies in voor het bevorderen van een divers samengesteld personeelsbestand. De motieven die hieraan ten grondslag liggen variëren, zoals het vergroten van de legitimiteit en responsiviteit van publieke organisaties en het benutten van verschillen om beter in te kunnen inspelen op een gevarieerde samenleving. Inzicht in de business case van publieke organisaties kan helpen bij de vormgeving van beleid.

Verder geeft dit proefschrift een kijk in de publieke context van diversiteitsbeleid. Diversiteitsbeleid in bestuurlijk Nederland wordt namelijk mede bepaald door demografische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen (Bekkers, 2007; Scholten, 2007). Beleid wordt zowel ontwikkeld en uitgevoerd op centraal niveau door het kabinet als op lokaal en regionaal niveau door de verschillende publieke organisaties zoals de gemeenten, provincies en waterschappen. Publieke organisaties geven dus enerzijds vanuit hun eigen autonomie en motieven gestalte aan diversiteitsbeleid en worden anderzijds geconfronteerd met het kabinetsbeleid. Daarnaast kunnen ontwikkelingen in de samenleving overheidsbeleid beïnvloeden. Te denken valt aan de toenemende diversiteit in de maatschappij en de vraagstukken die daarmee samenhangen. Dit betekent dat publieke organisaties beleidsdruk kunnen ervaren die voortkomt of samenhangt met druk uit de omgeving, zoals de politiek, organisatieomgeving en wet- en regelgeving. Inzicht in de context van de organisatie draagt ook bij aan de vormgeving en uitvoering van beleid (Van Twist, Karré & Cels, 2010).

1.3 ONDERZOEKSOPZET EN -METHODEN

Dit proefschrift is samengesteld uit vier empirische studies die tezamen antwoord geven op de centrale vraagstelling: *In hoeverre en op welke wijze heeft de business case van diversiteit vorm gekregen in het beleid en de interventies van publieke organisaties en wat is de invloed van de ingezette interventies op de binding van medewerkers?*

De centrale vraagstelling is tweeledig. De eerste twee deelstudies hebben betrekking op het eerste deel van de centrale vraagstelling: ze beschrijven en verklaren de opkomst en betekenis van diversiteit voor het diversiteitsbeleid in de publieke sector. Ingegaan wordt op de business case motieven en interventies binnen de publieke sector. Beide studies richten zich op het niveau van de organisatie. Daartoe zijn de volgende deelvragen onderzocht.

Studie 1. In hoeverre zijn de perspectieven op diversiteit binnen publieke organisaties alsmede de ingezette interventies beïnvloed door het kabinet?

Studie 2. Hoe geven publieke organisaties invulling aan de business case van diversiteit?

De laatste twee deelstudies, die betrekking hebben op het niveau van de medewerkers, behandelen het tweede deel van de centrale vraagstelling en onderzoeken of beleidsinterventies, die verbonden zijn met de business case gedachte, de binding van medewerkers binnen de publieke sector beïnvloeden. Bekend is dat mediërende aspec-

ten een rol kunnen spelen bij de effectiviteit van interventies (Ashikali & Groeneveld, 2015; Choi & Rainey, 2014). Specifiek is bestudeerd wat de rol is van de leidinggevende en de organisatiecultuur. Eerder onderzoek laat namelijk zien dat de vormgeving en effectiviteit van beleid beïnvloed worden door de wijze waarop leiding gegeven wordt (Gilbert, Winne & Sels, 2011; Kearney & Gebert, 2009; Nishii & Mayer, 2009; Pitts, 2009) en de organisatiecultuur (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2011; Van Knippenberg et al., 2004). De onderzoeksvragen van de derde en vierde deelstudies luiden als volgt.

Studie 3. Welke rol heeft de leidinggevende binnen publieke organisaties in de relatie tussen diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers?

Studie 4. Welke rol heeft de cultuur binnen publieke organisaties in de relatie tussen diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers?

Elke studie is een op zichzelf staand artikel en bevat een eigen onderzoeksvraag, een meer gespecificeerd theoretisch overzicht en een uitvoerige methodologische verantwoording. De deelstudies kunnen daardoor separaat gelezen worden. Tezamen echter beschrijven en verklaren ze de invulling van de business case in de publieke sector en de invloed van diversiteitsinterventies op de binding van medewerkers.

Bij alle deelstudies is een deductieve werkwijze gehanteerd (Wallace, 1971). Dit impliceert dat eerst de bestaande theoretische invalshoeken zijn bestudeerd. Vervolgens is aan de slag gegaan met het onderzoeken van de empirische werkelijkheid aan de hand van verschillende methoden. Voor dit dissertatieonderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden (Robson, 2002). Dit draagt bij aan het kunnen combineren van de sterke kanten van de verschillende methoden (Greene, Caracelli & Graham, 1989; 't Hart, Boeije & Hox, 2010).

Kwalitatief onderzoek

Voor de eerste twee deelstudies (hoofdstukken 4 en 5) is kwalitatief onderzoek uitgevoerd om inzicht te krijgen in de motieven van publieke organisaties voor het voeren van diversiteitsbeleid en in de invloed van het kabinet daarop. In het bijzonder is beoogd om de invulling van de business case van diversiteit in de publieke context in kaart te brengen. Voor beide deelonderzoeken is de casestudy als methode gehanteerd. De casestudy biedt de mogelijkheid om te begrijpen hoe iets werkt in complexe omgevingen (Gerring, 2007; Yin, 2009). Voor deze casestudy's zijn de verschillende sectoren binnen het publieke domein intensief bestudeerd. Daarbij is gekeken naar de meerwaarde van diversiteit voor publieke organisaties. Er is tevens een vergelijkend onderzoek uitgevoerd tussen de cases, waarbij verschillende publieke sectoren met

elkaar zijn vergeleken. Voor de eerste twee deelstudies zijn in totaal 31 kwalitatieve semi-gestructureerde interviews gehouden met ambtenaren en burgers.

Kwantitatief onderzoek

Voor de laatste twee deelstudies (hoofdstukken 6 en 7) is een kwantitatief design gehanteerd om de relatie tussen de verschillende variabelen inzichtelijk te maken. Een grootschalige survey is uitgevoerd binnen alle veertien publieke sectoren² om inzicht te verkrijgen in de invloed van diversiteitsinterventies op de binding van medewerkers in de publieke sector. Binding is als centrale afhankelijke variabele gekozen, omdat het een belangrijk aandachtspunt was van diversiteitsbeleid van de kabinetten die zijn onderzocht in studie 1 (Kamerstukken II 2010/11, 32501-9; 2009/10, 32124-2; 2007/08, 31201-42). De medewerkers zijn benaderd met een digitale gestructureerde vragenlijst met gesloten vragen. In totaal werden 27.167 medewerkers bevraagd in de periode 12 april 2011 tot met 26 april 2011. Daarvan hebben 11.557 medewerkers de vragenlijst ingevuld, een respons van 42,5 procent.

Flitspanel

De vragenlijst werd beschikbaar gesteld aan de respondenten via een flitspanel. Dit is een online onderzoek dat in opdracht van het ministerie van BZK wordt beheerd door een uitvoeringsorganisatie (www.internetspiegel.nl). Het flitspanel heeft een bereik van 35.000 ambtenaren die vrijwillig deelnemen aan enquêtes. De panelleden zijn representatief voor het personeelsbestand van de totale publieke sector (Ministerie van BZK, 2011). Ze zijn geworven op basis van een aselechte steekproef uit de administratie van het pensioenfonds (ABP) van de Nederlandse publieke sector die circa één miljoen werknemers telt. Het flitspanel bevat informatie over de e-mailadressen van de respondenten, de sector waarin ze werkzaam zijn, hun (leidinggevende) positie, hun functieschaal, het geslacht, het geboortjaar en het opleidingsniveau. De respondenten worden één keer per twee maanden voor onderzoek door middel van een streekproef uit het flitspanelbestand van 35.000 werknemers geselecteerd. Ter controle wordt bij elk onderzoek gevraagd of het panellid nog werkzaam is in de betreffende sector. Zo wordt het panelbestand actueel gehouden. Het flitspanelonderzoek duurt circa tien minuten en heeft betrekking op onderwerpen rond arbeidszaken en management bij de overheid.

2 De veertien publieke sectoren betreffen Rijk, gemeenten, provincies, rechterlijke macht, waterschappen, primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs, onderzoeksinstellingen, universitair medisch centra, defensie en politie.

Rol onderzoeker

Dit is een wetenschappelijk onderzoek. Als onderzoeker was ik gedurende de dataverzameling (drie kabinetsperioden tussen 2009 en 2013) werkzaam bij het ministerie BZK en vervulde de functie van beleidscoördinator diversiteitsbeleid voor de publieke sector. Ik participeerde actief bij de beleidsontwikkeling en -uitvoering. Hierdoor had ik de beschikking over actuele informatie, relevante documenten en contacten binnen de publieke sector. Dit maakte het mogelijk om eenvoudiger respondenten voor interviews bereid te vinden en de survey breed uit te zetten.

Naast praktische voordelen kan mijn rol van de onderzoeker vragen oproepen over de objectiviteit van het onderzoek. De objectiviteit heb ik bewaakt door het kwantitatieve deel uit te zetten bij bestaande panels van het ministerie van BZK. Op deze wijze stond ik op afstand van de respondenten. In het kwalitatieve deel heb ik toegezien op de objectiviteit door het houden van semi-gestructureerde interviews. Ik heb me als interviewer observerend opgesteld en geen persoonlijke mening gegeven waardoor de interviewer beïnvloed kon worden. Soms heb ik de interviews af laten nemen door iemand anders, een student-stagiaire. Alle interviews zijn opgenomen en letterlijk uitgetypt. De kwalitatieve data heb ik geanalyseerd met behulp van codes en coderingen en aan collega-onderzoekers voorgelegd. Op basis hiervan heb ik analyses gedaan en conclusies getrokken.

1.4 DEELSTUDIES

STUDIE 1: Van doelgroepenbenadering naar business case van diversiteit: de invloed van het kabinet in de publieke sector

De eerste studie vergelijkt diversiteitsperspectieven en -interventies van publieke organisaties binnen vijf sectoren, te weten het Rijk, de provincies, gemeenten, waterschappen en politie en beperkt zich tot de drie achtereenvolgende kabinetsperioden Balkenende IV (2007-2010), Rutte-Verhagen (2010-2012) en Rutte-Asscher (november 2012-heden). Deze studie bespreekt de verschuiving van het gelijkheidsdenken naar de business case benadering. Bestudeerd is de mate waarin het beleid en de uitwerking ervan in publieke organisaties beïnvloed is door de centrale overheid. Hiermee is antwoord gegeven op de vraag naar de wijze waarop Nederlandse publieke organisaties vormgeven aan het diversiteitsbeleid. Deze studie bevat een multiple casestudy (meervoudige gevalstudie) waarbij vijf publieke sectoren zijn bestudeerd. Hiervoor zijn 13 semi-gestructureerde interviews gehouden met ambtenaren uit de geselecteerde overheidsorganisaties en burgers.

STUDIE 2: De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid

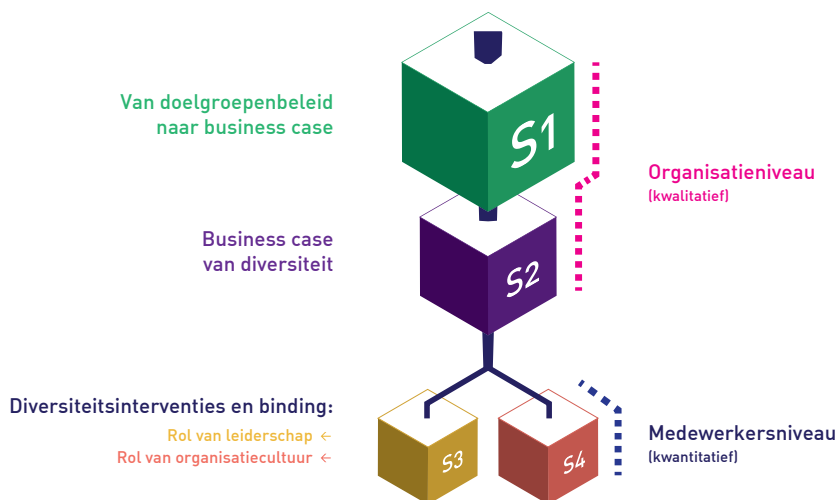
De tweede studie betreft, net als de eerste studie, een meervoudige gevalstudie en richt zich op de business case van diversiteit van vijf publieke organisaties uit de sectoren gemeenten, hoger onderwijs en waterschappen. In deze studie is de betekenis van de business case in een publieke context geanalyseerd. De business case van diversiteit en de voornaamste elementen zijn uiteengegafeld. Om de verschillende business case concepten en argumenten te achterhalen zijn 18 semi-gestructureerde interviews gehouden met verschillende betrokkenen bij de organisatie. Dit betroffen projectleiders, docenten, studenten, medewerkers en burgers. Hierdoor is inzicht verkregen hoe publieke organisaties invulling geven aan de integration & learning, access & legitimacy en arbeidsmarkt als business case. De analyses hebben verder geleid tot het vinden van het verbindingsperspectief als een nieuw publiekspecifieke business case.

STUDIE 3: De invloed van diversiteitsinterventies op de binding van werknemers in de publieke sector: de rol van transformationeel leiderschap

De derde studie focust op de invloed van de ingezette diversiteitsinterventies op de binding van medewerkers en legt het accent op de rol van de leidinggevende en bestudeert in het bijzonder transformationeel leiderschap. De veelvoorkomende diversiteitsinterventies binnen de publieke sector zijn onderverdeeld volgens de typologie van Ely en Thomas (2001): discrimination & fairness, access & legitimacy en integration & learning. Voor deze studie is op basis van de theoretische concepten een vragenlijst ontwikkeld. De volgende concepten zijn opgenomen in de vragenlijst: diversiteitsinterventies, transformationeel leiderschap, inclusieve organisatiecultuur, affectieve betrokkenheid en vertrekintentie. De survey data werden geanalyseerd met behulp van het programma SPSS.

STUDIE 4: Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector: de rol van een inclusieve organisatiecultuur

De vierde studie legt het accent op de betekenis van een inclusieve organisatiecultuur. Voor deze studie zijn opnieuw de kwantitatieve data gebruikt van het flitspanel. De survey data werden geanalyseerd door middel van de programma's SPSS en AMOS. De volgende figuur visualiseert de samenhang van de deelstudies.



Figuur 1.1 Samenhang tussen de deelstudies

1.5 OPBOUW VAN DE DISSERTATIE

Het proefschrift omvat acht hoofdstukken in drie delen. Het eerste deel richt zich op de aanleiding, relevantie en de methodologie van dit proefschrift (hoofdstuk 1) en bespreekt respectievelijk de publieke context en de theorie van diversiteit (hoofdstukken 2 en 3). In dit eerste deel zijn de inrichting van de publieke sector en een chronologische schets van het diversiteitsbeleid uiteengezet. Verder zijn de ontwikkelingen van medewerkers van niet-westerse afkomst in het personeelsbestand binnen de publieke sector in kaart gebracht. In het tweede deel (hoofdstukken 4 tot en met 7) worden vier empirische studies gepresenteerd die ingaan op de opkomst, betekenis en gevolgen van de business case motieven in het diversiteitsbeleid binnen de publieke sector. Deze studies zijn in de afgelopen jaren in het kader van dit proefschrift uitgevoerd en gepubliceerd in Nederlandse gerefereerde wetenschappelijke tijdschriften. Deze achtereenvolgende vier hoofdstukken zijn op zich los staande artikelen en kunnen derhalve afzonderlijk gelezen worden. Het slotdeel van het proefschrift bespreekt de overall conclusies en beantwoordt de centrale vraag (hoofdstuk 8).

