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

Leiden University Repository

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 8

Slotbeschouwing

SYNOPSIS

In deze slotbeschouwing vindt een terugkoppeling naar de centrale vraagstelling plaats. Eerst worden de voorname conclusies van de vier deelstudies samengevat. Vervolgens wordt er een discussie gevoerd over de verworven inzichten. Tot slot komen in dit hoofdstuk implicaties voor theorie en praktijk aan bod.

8.1 INLEIDING

Nederlandse publieke organisaties voeren decennialang beleid voor het bevorderen van de instroom, doorstroom en het behoud van etnisch culturele diversiteit in het personeelsbestand. Er zijn verschillende motieven voor publieke organisaties om aan de slag te gaan met diversiteitsbeleid. Deze motieven waren echter in de loop van de jaren aan verandering onderhevig. Zo was tot ongeveer het nieuwe millennium het uitgangspunt het bestrijden van discriminatie en het bieden van gelijke kansen aan minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt. Diversiteit werd toen door publieke organisaties benaderd als een sociaal issue. Dit is de achterliggende gedachte van het doelgroepenbeleid uit die tijd. De jaren daarna kantelde dit naar de veronderstelde meerwaarde van diversiteit voor publieke organisaties. Diversiteit in het personeelsbestand van de publieke sector werd daarmee gekoppeld aan het verbeteren van de organisatieprestaties. Deze benadering wordt ook wel de business case van diversiteit genoemd en vormt de kern van dit proefschrift.

De verschuiving van de motieven voor diversiteit van een sociaal vraagstuk naar een business issue roept echter vragen op. De business case, afkomstig uit de private sector, refereert aan de winstgevendheid van organisaties. De term business case wordt ook gebezigd in beleidsdocumenten van publieke organisaties, maar het blijft onduidelijk naar welke meerwaarde de business case van diversiteit in de publieke context verwijst.

Organisaties zetten verder interventies in om beleidsdoelen te realiseren. Deze beleidsdoelen zijn een afgeleide van de motieven van organisaties voor het voeren van bepaald beleid (Hoogerwerf, 1993). De vraag is hoe de ingezette diversiteitsinterventies binnen publieke organisaties afgeleid zijn van motieven van de organisatie voor het voeren van diversiteitsbeleid. De samenhang tussen interventies en motieven is immers van belang voor de beoordeling van de effectiviteit van interventies. Een andere vraag is dan ook of de ingezette interventies effectief zijn. Ondanks de vele interventies die publieke organisaties hebben ingezet de afgelopen jaren is het aandeel medewerkers van niet-Nederlandse origine in de publieke sector beperkt gestegen, mede als gevolg van de hoge uitstroom onder deze groep. Daarom werd binding 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, 32 500VII- 62; 2009/10, 32124-2; 2007/08, 31201-42). Bekend is dat de binding met de organisatie de prestaties van de organisatie kan beïnvloeden (Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Dit proefschrift gaat na in hoeverre en op welke wijze de business case van diversiteit vorm heeft gekregen in het beleid en de interventies van publieke organisaties en wat de invloed is van de ingezette interventies op de binding van medewerkers?

Voor de beantwoording van deze tweeledige centrale vraagstelling zijn allereerst in de hoofdstukken 1 tot en met 3 de achtergronden van het onderzoek, de publieke context van diversiteit en het theoretische kader uiteengezet. Vervolgens is in de opeenvolgende hoofdstukken verslag gedaan van de vier deelstudies. De hoofdstukken 4 en 5 zijn gericht op het eerste deel van de vraagstelling en gaan over de analyse van de business case motieven en interventies binnen de publieke sector. De eerste deelstudie gaat in op de verschuiving naar een business case benadering van diversiteit in de publieke sector en de mate waarin beleid en interventies van publieke organisaties beïnvloed zijn door het kabinet. In de tweede deelstudie is de invulling van de business case van diversiteit binnen een publieke context onderzocht. De hoofdstukken 6 en 7 geven antwoord op het tweede deel van de centrale vraagstelling en bespreken de invloed van de ingezette interventies op de binding van medewerkers met de organisatie. De laatste twee deelstudie bespreken respectievelijk de rol van de leidinggevende en de organisatiecultuur in de invloed van interventies op de binding van medewerkers.

8.2 CONCLUSIES

Het onderzoek voor dit proefschrift is uitgevoerd binnen de Nederlandse publieke sector. De publieke sector telt ongeveer één miljoen werknemers en kan onderverdeeld worden in veertien overheidssectoren. Deze veertien sectoren kunnen weer gecategoriseerd worden in: het openbaar bestuur (Rijk, gemeenten, provincies, rechterlijke macht, waterschappen), onderwijs en wetenschap (primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs, onderzoeksinstellingen, universitair medisch centra), en veiligheid (defensie en politie). De publieke sector voert vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw beleid voor het bevorderen van de vertegenwoordiging van medewerkers van niet-westerse origine in het personeelsbestand. Uit de cijfers van het ministerie van BZK blijkt dat in 15 jaar tijd (1999-2013) het aandeel medewerkers van niet-westerse afkomst toegenomen is met 2,5 procentpunt van 4 naar 6,5 procent. Tegelijk is te zien dat medewerkers van niet-westerse afkomst in vergelijking tot medewerkers van Nederlandse origine frequenter de publieke sector verlaten. De binding van medewerkers van niet-westerse afkomst met de organisatie blijft een punt van zorg en is daarmee een aandachtspunt geworden in het diversiteitsbeleid. Daarom is in dit proefschrift onder andere bestudeerd hoe beleid en interventies bijgedragen hebben aan de binding van medewerkers met de organisatie.

Om daartoe te komen is allereerst het diversiteitsbeleid binnen de publieke sector onderzocht. De business case van diversiteit kreeg steeds meer de nadruk in het beleid van publieke organisaties rond de millenniumwisseling. Het diversiteitsbeleid is onder-

zocht met behulp van de drie diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (2001): *discrimination & fairness, access & legitimacy* en *integration & learning*. Deze perspectieven verbinden diversiteit met achtereenvolgens gelijkheid, legitimiteit en productiviteit van de organisatie. Deze perspectieven kunnen beschouwd worden als motieven waarom organisaties naar een divers personeelsbestand streven. Bij het discrimination & fairness perspectief gaat het om het bieden van gelijke kansen bij selectie en promotie en het onderdrukken van vooroordelen en discriminatie ten opzichte van meerderheidsgroepen. Een perspectief dat hierop lijkt en later in de literatuur is toegevoegd is het perspectief van kleurenblindheid (Podsiadlowski et al., 2009). Kleurenblindheid heeft betrekking op de gelijke behandeling en beoordeling van iedereen ongeacht achtergrond of etniciteit (Plaut et al., 2009). Het verschil met het discrimination & fairness perspectief is dat bij kleurenblindheid geen rekening gehouden wordt met de culturele achtergrond van personen, waarbij het uitgangspunt het aannemen van de juiste persoon op de juiste plaats is, ongeacht zijn of haar achtergrond.

De access & legitimacy en integration & learning perspectieven kunnen gezien worden als business case perspectieven omdat deze de voordelen van diversiteit voor de organisatie centraal stellen. Bij het access & legitimacy perspectief gaat het om het vergroten van de legitimiteit en herkenbaarheid van organisaties bij etnische groepen in de samenleving. Het integration & learning perspectief richt zich op de organisatieprocessen. Diversiteit in het personeelsbestand wordt bij dit perspectief gezien als een manier om de creativiteit en innovativiteit van de organisatie te verbeteren en daarmee bij te dragen aan de organisatieprestaties.

Deze perspectieven worden in deze dissertatie aangevuld met twee andere brillen waarmee naar diversiteitsbeleid gekeken kan worden. Dit betreffen respectievelijk de theorie over representatieve bureaucratie uit de bestuurskunde en literatuur over HRM. De bestuurskundige insteek laat met de theorie over representatieve bureaucratie zien dat deze meerwaarde verschillend kan uitpakken voor publieke organisaties, legt de relatie tussen de overheid en de burger en benadrukt het belang van de afspiegeling van de samenleving. De gedachte achter de theorie over representatieve bureaucratie is dat de afspiegeling van de demografische kenmerken van de bevolking in het personeelsbestand de effectiviteit van de overheid bevordert (Bailey, 2004; Groeneveld & Van de Walle, 2010). Deze theorie raakt daarmee de business case gedachte van diversiteit. Het access & legitimacy perspectief laat onder meer samenhang zien met het idee van actieve representatie in de theorie over representatieve bureaucratie uit de bestuurskunde. Actieve representatie houdt in dat door weerspiegeling van de samenleving in het ambtelijk apparaat beter ingespeeld kan worden op de diversiteit in de maatschappij. Ambtenaren treden daarbij op als pleitbezorgers voor de belangen van etnisch culturele groepen waartoe zij zelf behoren.

Het integration & learning perspectief heeft raakvlakken met de HRM-literatuur. De HRM-bril voor diversiteit is diversiteitsmanagement, waarbij diversiteit in het personeelsbestand verbonden wordt aan de strategische doelen van de organisatie (Andrews et al., 2015). Ook hierin komt de business case gedachte naar voren. Bij zowel het integration & learning perspectief als diversiteitmanagement staat het managen van verschillen ten behoeve van de organisatieprestaties centraal. In beide gevallen gaat het om het benutten van de verschillen tussen medewerkers om de creativiteit en de innovativiteit te stimuleren ten behoeve van het organisatiesucces.

Dit proefschrift bestudeert de business case van diversiteit in de publieke sector vanuit drie theoretische vakgebieden: diversiteit, bestuurskunde en HRM. Zowel de invalshoeken van Ely en Thomas (2001) als de theorieën van representatieve bureaucratie en HRM komen aan bod in de deelstudies. Hierna worden de voornaamste conclusies van de vier deelstudies weergegeven.

Deelstudie 1

De eerste deelstudie gaf antwoord op de volgende vraag: *In hoeverre zijn de perspectieven op diversiteit binnen publieke organisaties alsmede de ingezette interventies beïnvloed door het kabinet?* Hiervoor is onderzocht welke perspectieven en interventies gehanteerd werden door drie achtereenvolgende kabinetten in de periode 2009 tot 2013 en in de verschillende publieke sectoren. De twee conclusies van de eerste deelstudie luiden als volgt.

1. *De business case staat centraal in de perspectieven van publieke organisaties op diversiteit maar komt in beperkte mate voor in interventies.*

Het diversiteitsdenken binnen de onderzochte publieke organisaties heeft een transformatie doorgemaakt naar het benaderen van diversiteit als business case. Waar voorheen het accent lag op het bieden van gelijke kansen is steeds meer aandacht gekomen voor het belang van een divers personeelsbestand voor de organisatieprestaties. Daarnaast valt te concluderen dat kabinetten uiteenlopende diversiteitsperspectieven hebben gehanteerd. Het creëren van gelijkheid (discrimination & fairness), het vergroten van de herkenbaarheid en legitimiteit van de organisatie (access & legitimacy) en het vergroten van de productiviteit van de organisatie (integration & learning) kwamen even sterk voor tijdens het kabinet Balkenende IV (2007-2010). Gedurende het kabinet Rutte-Verhagen (2010-2012) lag de nadruk op legitimiteit (access & legitimacy) en het kleurenblinde perspectief, dat gelijkheid zonder specifieke aandacht voor etnische herkomst centraal stelt. Door het kabinet Rutte-Asscher (november 2012-heden) is er geen specifiek beleid geformuleerd voor meer diversiteit in het personeelsbestand van de publieke sector. Wel is er binnen de verschillende publieke organisaties oog voor de meerwaarde van

diversiteit voor de organisatie. Dit verwijst naar de business case van diversiteit. Hoewel er geen specifiek beleid is geformuleerd, is te zien dat het kabinet in de loop van de tijd aandacht heeft ontwikkeld voor diversiteit. Het kabinet Rutte-Asscher legt de nadruk op gelijke behandeling en bestrijding van discriminatie op de arbeidsmarkt (discrimination & fairness). Zo is in 2015 de Charter diversiteit gelanceerd met als doel het beperken van de discriminatie op de arbeidsmarkt, het bijstaan van private en publieke organisaties bij het inzetten van diversiteitsbeleid en het creëren van ruimte voor verschillen in het personeelsbestand (Kamerstuk II, 2014/15, 29544-649).

Geconcludeerd wordt dat het gelijkheidsdenken een terugkerend thema is in het beleid van verschillende kabinetten, doordat het geworteld is in de Nederlandse samenleving en vastgelegd is in artikel 1 van de grondwet. Daarin staat dat allen die zich in Nederland bevinden, in gelijke gevallen gelijk behandeld worden en dat discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, niet is toegestaan. Gelijkheidsbenadering is ook het uitgangspunt bij het discrimination & fairness perspectief en het kleurenblinde perspectief. Het verschil is dat bij het discrimination & fairness perspectief doelgroepenbeleid gevoerd wordt om achterstanden van minderheidsgroepen te beperken en daarmee gelijkheid te creëren, terwijl bij het kleurenblinde perspectief geen specifiek beleid gehanteerd wordt. Bij het kleurenblinde perspectief doet de achtergrond van mensen er niet toe en het uitgangspunt is dat iedereen gelijk behandeld hoort te worden.

Verder kan vastgesteld worden dat de kabinetten aandacht hadden voor de business case van diversiteit. Ze richten zich vooral op access & legitimacy en integration & learning perspectieven. Dit is ook terug te zien in de onderzochte publieke sectoren. Met uitzondering van de sector provincie laten alle onderzochte sectoren binnen de drie kabinetsperioden een business case perspectief zien. De nadruk ligt daarbij op het access & legitimacy perspectief. De argumenten daarvoor zijn echter uiteenlopend. Bij de Rijksoverheid gaat het om het benutten van het arbeidsmarktpotentieel ten behoeve van de organisatie. Het uitgangspunt is dat een divers samengesteld personeelsbestand bijdraagt aan de legitimiteit van de Rijksoverheid en daarmee het imago verbetert. Ook draagt het bij aan de kwaliteit en herkenbaarheid van de Rijksoverheid. Binnen de sector politie werd vooral de noodzaak gevoeld om beter in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de diverse samenleving. De achterliggende gedachte is dat diversiteit in de personeelssamenstelling kennis en inzicht brengt over verschillende culturen waardoor problemen in de samenleving beter opgelost kunnen worden. De sectoren gemeenten en waterschappen streefden met diversiteit naar betere aansluiting bij de samenleving om de dienstverlening te verbeteren. Diversiteit had ook als doel het verbeteren van het imago als werkgever op de arbeidsmarkt.

De business case benadering van diversiteit is echter beperkt terug te vinden in de interventies. De business case interventies waren net als de business case perspectieven

het meest zichtbaar binnen de sectoren Rijk en politie. Deze sectoren kennen een langere historie met diversiteitsbeleid. De business case interventies van de sector Rijk betroffen trainingen voor leidinggevenden voor het omgaan met culturele verschillen, het divers samenstellen van selectieteams (access & legitimacy) en leiderschapstrainingen voor cultuurverandering op de werkvloer (integration & learning). De sector politie hanteerde bijvoorbeeld de volgende business case interventies: het trainen van leidinggevenden voor het omgaan met culturele verschillen, het inzetten van doelgroepen voor werving (access & legitimacy) en het inzetten van divers samengestelde expertgroepen bij het oplossen van politievraagstukken (integration & learning). De meest voorkomende interventie binnen gemeenten en waterschappen was het organiseren van werkbezoeken en cursussen voor studenten en alumni van niet-Nederlandse origine. Binnen de sector provincies werden nauwelijks interventies ingezet, kennelijk door afwezigheid van een diversiteitsperspectief.

Ondanks de aandacht voor het business case perspectief in de publieke sector hadden discrimination & fairness interventies de overhand vooral in de kabinetsperiode Balkenende IV (2007-2010). Hoezeer ook dit kabinet diversiteitsbeleid motiveerde vanuit alle drie de diversiteitsperspectieven (discrimination & fairness, access & legitimacy en integration & learning), werd er sterk gestuurd op discrimination & fairness interventies. Sturing van het kabinet op discrimination & fairness interventies had als gevolg dat deze interventies ook het meest zichtbaar waren binnen de onderzochte sectoren. Voorbeelden van discrimination & fairness interventies waren wervingsactiviteiten gericht op specifieke doelgroepen, banenbeurzen voor divers talent, streefcijfers en het beschikbaar stellen van formatieplaatsen voor vrouwen en medewerkers van niet-westerse afkomst. De focus op discrimination & fairness interventies is verklaarbaar doordat dergelijke interventies eenvoudig meetbaar zijn gecombineerd met het politieke doel dat deze interventies dienden. Discrimination & fairness interventies zijn namelijk een uitwerking van het doelgroepenbeleid en pasten bij het politieke belang van het toenmalige kabinet.

2. *De mate van afstand van publieke sectoren tot het kabinet is bepalend voor in hoeverre sectoren beïnvloed worden door het kabinet.*

Hierna wordt als eerst beschreven in hoeverre publieke organisaties beïnvloed zijn door het kabinet. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillen in de invloed voor de publieke sectoren die veroorzaakt worden door de afstand van de sectoren tot het kabinet.

Uit het onderzoek blijkt dat de ontwikkeling van de perspectieven op diversiteit van publieke organisaties beïnvloed zijn door het kabinet. Deze invloed was groter op de interventies die ingezet werden dan op de perspectieven van publieke organisaties. De dominantie van discrimination & fairness interventies is het gevolg van stimulering van

specifieke interventies door het kabinet Balkenende IV hierop. Publieke organisaties hebben hun diversiteitsperspectieven hierdoor laten beïnvloeden. Dit was te zien aan de verdwijning van de discrimination & fairness perspectieven in verschillende sectoren na de beëindiging van de sturing op discrimination & fairness interventies door het daaropvolgend kabinet. De discrimination & fairness perspectieven lijken daarmee een legitimering geweest te zijn voor ingezette discrimination & fairness interventies.

De stopzetting van de stimulering van discrimination & fairness interventies door het Kabinet Rutte-Verhagen (2010-2012) zorgde voor de afbouw van discrimination & fairness interventies binnen de sectoren Rijk, politie en gemeenten. Slechts binnen de sector waterschappen bleef er aandacht voor discrimination & fairness interventies. Dit komt doordat deze sector in wilde spelen op het vergrijzingsvraagstuk en werkte aan het verbeteren van haar imago op de arbeidsmarkt. De discrimination & fairness interventies die ingezet werden betroffen vooral het organiseren van werkbezoeken voor specifieke groepen om de bekendheid met de organisatie te vergroten. Een ander argument voor het in stand blijven van discrimination & fairness interventies is dat het beleid van de sector waterschappen in vergelijking tot de sectoren Rijk, politie en gemeenten minder beïnvloed wordt door het kabinet. Ook de sector provincies wordt beperkt beïnvloed door het kabinet. Deze sector kende geen discrimination & fairness interventies, ook niet in de periode dat daarop gestuurd werd door het kabinet.

De publieke sectoren blijken in verschillende mate beïnvloed te worden door het kabinet. Verder is te zien dat de perspectieven en interventies van sectoren die zich dichter bij het kabinet bevinden het sterkst beïnvloed worden door het kabinet. Het dichtst bij het kabinet bevinden de kabinetssectoren. In dit proefschrift zijn dat de sectoren Rijk en politie. De sectorwerkgever, het kabinet, kent directe sturingsmogelijkheden voor deze twee kabinetssectoren. Ook het openbaar bestuur kan als dicht bij het kabinet beschouwd worden. In dit proefschrift zijn dat naast de sectoren Rijk ook de provincies, waterschappen en gemeenten. De afstand van deze drie sectoren tot het kabinet is groter dan de sector Rijk, omdat ze een eigen verantwoordelijkheid kennen en dus meer vrijheid hebben bij de vormgeving en uitvoering van beleid. Deze sectoren worden ook wel zelfstandige publieke werkgevers (ZPW's) genoemd. De ZPW's laten zich minder beïnvloeden door het kabinet. Bovendien kennen het provinciaal en lokaal bestuur een eigen politieke context en staan daarmee iets verder af van de landelijke politiek. De aanwezige, maar beperkte invloed, vond zijn oorsprong in de bestuurlijke afspraken over diversiteitsbeleid tussen het kabinet Balkenende IV en de zelfstandige publieke werkgevers.

Geconcludeerd wordt dat de complexe bestuurlijke verhoudingen in het openbaar bestuur de medeoverheden er niet van weerhouden een eigen invulling te geven aan het diversiteitsbeleid. De HRM-taken zijn gedecentraliseerd naar de medeoverheden. Dit biedt ruimte voor differentiatie tussen HRM-beleid van publieke sectoren. Dit geldt ook

voor het diversiteitsbeleid dat in de praktijk doorgaans geplaatst wordt onder het HRM-beleid. Het gaat immers zowel bij HRM-beleid als bij diversiteitsbeleid om het in dienst nemen en houden van personeel en het inzetten van het menselijk kapitaal voor de organisatiedoelen. De medeoverheden hebben daarmee voldoende ruimte het beleid toe te spitsen op de eigen omgeving en diversiteit te benaderen vanuit de meerwaarde voor de organisatie. Deze studie wijst er op dat een minder sturende rol van het kabinet meer ruimte kan geven aan publieke organisaties om vorm te geven aan de eigen business case van diversiteit en het ontwikkelen en inzetten van interventies die daarmee corresponderen. Het kabinet kan hierbij een stimulerende en agenderende rol vervullen en zo de business case gedachte uitdragen. Dit vraagt aandacht voor interbestuurlijke samenwerking waarbij de centrale overheid en medeoverheden op basis van gedeelde belangen een diverse samenstelling van het personeel stimuleren.

Deelstudie 2

De tweede deelstudie is verder ingegaan op de invulling van de business case in de publieke sector. De business case is een gangbaar begrip voor de private sector. Publieke en private organisaties kunnen diversiteit en daarmee de business case van diversiteit anders benaderen (Groeneveld & Verbeek, 2012; Kirton & Greene, 2010). Dit heeft geleid tot de volgende vraagstelling: *Hoe geven publieke organisaties invulling aan de business case van diversiteit?* Uit de tweede deelstudie is het volgende geconcludeerd.

3. *De business case perspectieven kennen een publiekspecifieke invulling met accentverschillen tussen de sectoren.*

Bij de business case van diversiteit staan de voordelen van diversiteit voor de organisatie centraal. Het business case perspectief bestaat in dit proefschrift uit een combinatie van de *access & legitimacy* en *integration & learning* perspectieven (Ely & Thomas, 2001). Deze perspectieven verbinden een divers personeelsbestand aan de kerndoelen van de organisatie met het streven beter te presteren. Een onderdeel van het access & legitimacy perspectief is het arbeidsmarktperspectief. Dit heeft betrekking op het willen anticiperen van organisaties op (toekomstige) personeelstekorten door in te spelen op de diverser wordende arbeidsmarkt (Ashikali et al., 2013; Kochan et al., 2003).

Uit dit proefschrift blijkt dat publieke organisaties verschillende business cases tegelijk kunnen nastreven. Daarbij komt de access & legitimacy als business case het sterkst naar voren. Verder geven publieke organisaties een publiekspecifieke invulling aan de business case. Er zijn accentverschillen waarneembaar tussen de verschillende sectoren. De sector gemeenten benadert de access & legitimacy als business case vooral vanuit het idee van actieve representatie. Dit betekent dat medewerkers van niet-Nederlandse afkomst de belangen van groepen waartoe ze zelf ook behoren aankaarten. Binnen het

hoger onderwijs richt de access & legitimacy als business case zich op het verbeteren van het imago van opleidingen onder (toekomstige) studenten met een niet-Nederlandse afkomst. De achterliggende gedachte daarbij is dat een gevarieerde docentenpopulatie bijdraagt aan herkenning van het onderwijs door studenten van niet-Nederlandse origine waardoor ze meer interesse krijgen voor een bepaalde opleiding. Bij de sector waterschappen heeft de access & legitimacy als business case betrekking op de sterke behoefte een aantrekkelijke werkgever te willen zijn.

De integration & learning als business case binnen publieke organisaties heeft betrekking op de samenwerking binnen teams en op het realiseren van veranderingen voor de organisatie. Ook de integration & learning als business case vullen publieke organisaties verschillend in. Bij de sector gemeenten is de gedachte dat de integration & learning als business case bijdraagt aan de bewustwording van medewerkers over verschillen waardoor meer onderling begrip ontstaat. Dit zou weer een positieve invloed hebben op het contact met de burgers. Voor het hoger onderwijs betekent de integration & learning als business case het aanmoedigen van vernieuwende leervormen. Verder wordt de integration & learning als business case ingevuld met het competent maken van docenten en leidinggevenden zodat ze kunnen omgaan met verschillen in het onderwijs. Bij het waterschap heeft de integration & learning als business case betrekking op het veranderen van dominante werkwijzen. Een andere insteek van het waterschap is dat diversiteit in het personeelsbestand bijdraagt aan de interne bewustwording en daarmee aan de beeldvorming over diversiteit in de samenleving.

Ook de invulling van de arbeidsmarkt als business case verschilt per publieke sector. De arbeidsmarkt als business case komt het minst voor binnen de onderzochte publieke organisaties mede door het ruime aanbod op de arbeidsmarkt. Tegelijk is er wel het besef van het belang van aantrekkelijk werkgeverschap voor een brede beroepsbevolking. De arbeidsmarkt als business case krijgt de meeste aandacht binnen het waterschap, vanwege de toenemende vergrijzing en toekomstige personeelstekorten binnen de sector voor specialistische en technische functies. Het waterschap geeft daardoor invulling aan de arbeidsmarkt als business case door middel van lang termijn planning over de gewenste samenstelling van het personeel.

4. *De business case van diversiteit wordt binnen de publieke sector ingevuld met het verbindingsperspectief naast de* access & legitimacy *en integration & learning perspectieven.*

Naast de access & legitimacy, arbeidsmarkt en integration & learning als business case is in dit proefschrift een vierde publiekspecifieke business case gevonden: *het verbindingsperspectief*. Het verbindingsperspectief heeft betrekking op maatschappelijke motieven en streeft naar duurzame verbinding tussen overheid en de gevarieerde samenleving. Dit perspectief uit zich in het centraal stellen van de voorbeeldfunctie,

dienstbaarheid van de overheid en daarmee samenhangend de burgertevredenheid. Bij het onderwijs gaat het om de maatschappelijke opgave om steeds meer hoogopgeleiden te laten afstuderen door uitval te beperken en te werken aan studententevredenheid.

Het verbindingsperspectief vertoont raakvlakken met het access & legitimacy perspectief en de actieve en passieve representatie van de theorie over de representatieve bureaucratie. Deze invalshoeken gaan er allemaal van uit dat de weerspiegeling van demografische kenmerken van de bevolking in de personeelssamenstelling bijdraagt aan de effectiviteit van de overheid. De aanname is steeds dat met diversiteit beter aangesloten kan worden bij de wensen en behoeften uit de samenleving. Hoewel er raakvlakken lijken te liggen met het access & legitimacy perspectief van Ely en Thomas (2001) gaat het verbindingsperspectief verder dan het vergroten van de legitimiteit en herkenbaarheid. Bij het verbindingsperspectief is het object de relatie en de interactie tussen de overheid en de burger en gaat het om het bevorderen van de duurzaamheid van de relatie terwijl het bij access & legitimacy perspectief de nadruk ligt op de organisatie zelf en het verkrijgen van toegang tot diverse groepen in de samenleving. De duurzaamheid van de relatie en de interactie doen daarbij niet ter zake. Volgens deze visie kunnen burgers meer ruimte ervaren om invloed uit te oefenen op de vormgeving van overheidsbeleid. De veronderstelling is dat door ontmoetingen te stimuleren tussen ambtenaren en burgers er meer interactie kan ontstaan tussen overheid en samenleving. Het verbindingsperspectief stelt dat het bevorderen van de ontmoeting tussen overheid en de samenleving bijdraagt aan de effectiviteit van de overheid.

De samenhang tussen het verbindingsperspectief en de passieve representatie is dat diversiteit binnen de publieke context een symbolische functie heeft en naar burgers uitstraalt dat de overheid toegankelijk is voor iedereen. Dat betekent dat een afspiegeling van de samenleving binnen de overheid een gevoel van verbondenheid teweeg kan brengen bij burgers. Dit versterkt het vertrouwen van burgers in de overheid. Zo zijn zij sneller bereid samen te werken met de overheid. Actieve representatie gaat, net als het verbindingsperspectief, ervan uit dat een divers samengestelde ambtenarij beter in staat is de burgers te begrijpen.

Het verbindingsperspectief onderscheidt zich echter deels van de theorie over de representatieve bureaucratie. Het verbindingsperspectief gaat er niet alleen van uit dat de ambtenaar rekening houdt met de belangen en wensen van de groep die hij of zij vertegenwoordigt. Het verbindingsperspectief stelt ook dat het omgaan met de verschillen binnen de organisatie op den duur alle medewerkers, los van hun etnische achtergrond, in staat stelt verbindingen te leggen met de diversiteit aan burgers in de samenleving. Dit ondersteunt het mechanisme dat representatie binnen de overheid indirect voordeel oplevert omdat bij iedereen een gevoel wordt ontwikkeld voor verschil en anders zijn waardoor het gedrag van de meerderheid binnen de organisatie

wordt beïnvloed (Andrews et al., 2015; Groeneveld, 2016). Verder benadrukt het verbindingsperspectief de maatschappelijke doelstellingen van overheidsorganisaties en investeert daarvoor actief in de langetermijnrelatie tussen overheid en burger. Actief betekent hier dat een divers samengesteld ambtelijk apparaat in dialoog staat met de samenleving, de verschillende belangen en verwachtingen inventariseert en begrijpt en dit vertaalt naar overheidsbeleid. Op deze manier worden andere geluiden gehoord uit de samenleving en meegenomen bij de beleidsvorming en -uitvoering.

Het verbindingsperspectief past bij het actuele maatschappelijke debat over de participatiesamenleving waarbij de overheid en de burgers met elkaar in verbinding staan en in gezamenlijkheid het publieke belang dienen. Het verbindingsperspectief sluit daarmee aan bij het idee van een responsieve overheid, die het belang van burgers centraal stelt en hoogwaardige dienstverlening biedt aan haar burgers (Bekkers, 2007; Rob, 2015; Van Montfort, 2004). Responsiviteit gaat over de effectiviteit en kwaliteit van de overheid (Hood, 1991). Een effectieve overheid kan bijdragen aan het vertrouwen van burgers in de overheid (Rob, 2009). Dit staat in overeenstemming met de achterliggende gedachte van het verbindingsperspectief dat de diversiteit binnen de overheid bijdraagt aan het vertrouwen van burgers in de overheid. Hierdoor wordt de overheid toegankelijker voor iedereen en kan zo beter haar verbindende rol vervullen en haar maatschappelijke opgaven realiseren. Het verbindingsperspectief voorkomt dat bepaalde groepen zich terugtrekken uit de samenleving en benadrukt de rol van de overheid om in verbinding te staan met alle bevolkingsgroepen in de samenleving.

5. *De mate van afstand van publieke organisaties tot de samenleving beïnvloedt de invulling van de business case van diversiteit.*

Uit de eerste deelstudie is gebleken dat de mate van afstand van publieke organisaties tot het kabinet van invloed is op de invulling van de business case. Uit de tweede studie blijkt dat ook de afstand van de publieke organisaties tot de samenleving een rol speelt bij de vormgeving van de business case. Dit hangt vaak samen met het type taak dat publieke organisaties uitvoeren. De lijn is steeds meer dat bepaalde taken gedecentraliseerd worden naar publieke organisaties die dichter bij de burgers staan. De aandacht voor de business case van diversiteit is dan groter. De afstand tot de samenleving betreft hier de mate van contact van publieke organisaties met burgers.

In feite heeft elke publieke organisatie contact met burgers, echter de frequentie en de aard kunnen uiteenlopen. Zo hebben gemeenten en politie dagelijks contact met burgers, en de hoger onderwijsinstellingen met studenten. De intensiviteit van het contact van het waterschap met burgers is minder. Wanneer er meer contact is met burgers wordt de noodzaak voor diversiteit in de organisatie meer gevoeld om beter in te kunnen spelen op de ontwikkelingen en de vraagstukken in de diverse samenleving.

Ook de aard van het contact van publieke sectoren met de burgers is verschillend. De burgerzaken van een gemeente levert ander soortige diensten aan burgers zoals de aanvraag van een rijbewijs of paspoort dan de politie die slachtoffers, verdachten en getuigen spreekt voor het oplossen van strafbare feiten. Dit is een ander type contact. De verwachtingen van burgers in deze voorbeelden zijn verschillend. In het voorbeeld van de politie is de meerwaarde van een divers personeelsbestand de bijdrage aan het oplossen van strafbare feiten en raakt het veiligheidsgevoel van burgers. Bij de burgerzaken van de gemeente gaat het om het verbeteren van de dienstverlening.

De organisaties die dichter bij de samenleving staan, relateren diversiteit aan de herkenbaarheid, legitimiteit en het imago van de organisatie. In het onderhavige onderzoek refereert dit aan de access & legitimacy als business case. Burgers en studenten koppelen diversiteit aan actieve representatie. Dit houdt in dat burgers van niet-Nederlandse origine zich beter begrepen kunnen voelen door een ambtenaar van niet-Nederlandse afkomst. Door diversiteit binnen het publiek domein kunnen deze burgers zich beter identificeren waardoor het gevoel van verbondenheid met de publieke organisaties groter is. Een nuancering bij deze constatering is dat actieve representatie vooral relevant is bij complexere diensten waarbij de inleving in de persoonlijke achtergrond van de burger van belang is voor de besluitvorming.

Daarnaast is op te merken dat wanneer publieke organisaties wat verder afstaan van de samenleving en geen frequent contact hebben met burgers niet wil zeggen dat deze organisaties geen perspectief kennen voor diversiteit of geen interventies inzetten. Deze publieke organisaties zullen minder de access & legitimacy als business case hanteren. Daarentegen kunnen deze organisaties werk maken van diversiteit vanuit andere motieven. Een voorbeeld is het waterschap dat in vergelijking tot politie en gemeente wat verder afstaat van burgers maar diversiteit in het personeelsbestand bevordert om een aantrekkelijke werkgever te blijven voor de veranderende samenstelling in de beroepsbevolking. Een ander voorbeeld is de sector Rijk dat steeds meer de nadruk is gaan leggen op het creëren van een inclusieve organisatiecultuur (integration & learning), waarbij ruimte is voor verschillen tussen medewerkers. De volgende deelstudie zoemt hierop in.

Deelstudie 3

In derde deelstudies is gekeken naar de relatie tussen diversiteitsinterventies binnen de publieke sector en de binding van medewerkers met de organisatie. Er is sprake van binding met de organisatie wanneer de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie hoog en de intentie om de organisatie te verlaten laag is. Binding van medewerkers met een niet-westerse afkomst met de organisatie blijft een aandachtspunt voor publieke organisaties. Deze medewerkers blijken namelijk onevenredig vaker de publieke organisatie te verlaten dan medewerkers van Nederlandse origine. Daarom

besteedt de publieke sector aandacht om de uitstroom onder medewerkers van niet-westerse afkomst te beperken (Kamerstuk II 2010/11, 32 500VII-62).

In de derde deelstudie staat de rol van de leidinggevende centraal. Gegeven dat de leiderschapsstijl de implementatie van personeelsbeleid beïnvloedt (Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Van der Voet, 2009) is in de derde deelstudie antwoord gezocht op de volgende vraag: *Welke rol heeft de leidinggevende binnen publieke organisaties in de relatie tussen diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers?* Dit heeft geleid tot de volgende conclusie.

6. *Het effect van business case interventies op de binding van medewerkers wordt geringer wanneer de leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert.*

Uit het onderzoek blijkt dat business case interventies de binding van medewerkers binnen publieke organisaties positief beïnvloeden. Voorbeelden van business case interventies zijn het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten van sollicitanten beter te herkennen en trajecten voor het creëren van een open cultuur.

Interventies die gestoeld zijn op het doelgroepenbeleid, zoals het hanteren van streefcijfers en voorkeur geven aan kandidaten die in de etnische minderheid zijn binnen de organisatie, blijken in tegenstelling tot de business case interventies, geen invloed te hebben op de binding van medewerkers. Dit wil niet zeggen dat streefcijfers niet nuttig zijn. Ze kunnen wel positief uitpakken, bijvoorbeeld ter bevordering van de bewustwording over diversiteit binnen de organisatie en in het bijzonder bij selectiecommissies of om het aandeel in de instroom te vergroten. Dat het hanteren van streefcijfers geen invloed heeft op de binding van medewerkers is niet merkwaardig, omdat streefcijfers ook niet bedoeld waren voor het vergroten van de binding van medewerkers met de organisatie. Het voorname doel van het hanteren van streefcijfers was het vergroten van het aandeel ondervertegenwoordigde groepen in het personeelsbestand.

Uit het onderzoek is verder op te maken dat hoe meer een transformationele leiderschapsstijl gehanteerd wordt, hoe sterker de binding van medewerkers met de organisatie is, ongeacht hun herkomst. Medewerkers zijn dan meer betrokken bij de organisatie en minder geneigd de organisatie te verlaten. Transformationele leiders hebben oog voor de individuele verschillen. Dit kan ten goede komen aan het beter benutten van verschillen in de organisatie. Dit benadrukt het nut van het sturen op de leiderschapskwaliteiten binnen de publieke sector en draagt bij aan de discussie over welke stijl van leidinggeven binnen de publieke sector nodig is om de verscheidenheid aan personeel adequaat te managen.

De aanname in deze deelstudie was dat transformationeel leiderschap de relatie tussen business case interventies en de binding van medewerkers zou versterken. Dit blijkt niet het geval te zijn. Geconcludeerd wordt dat een transformationele leiderschapsstijl

het effect van business case interventies voor het bevorderen van de binding van medewerkers met de organisatie, zoals trajecten voor het creëren van een open cultuur, kan verzwakken. Dit kan komen doordat verschillende eigenschappen van een transformationele leider, zoals het inspelen op individuele behoeften en het bevorderen van een betere organisatieklimaat overlappen met activiteiten van de business case interventie. Deze deelstudie benadrukt het belang van interventies gericht op leidinggevenden en hun leiderschapsstijl. Ook bieden deze resultaten perspectief voor nader onderzoek naar de relatie tussen de effectiviteit van interventies en een transformationele leiderschapsstijl.

Deelstudie 4

De vierde deelstudie bouwt voort op deelstudie drie en legt het accent op de rol van de organisatiecultuur. Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat er een relatie bestaat tussen de organisatiecultuur en vertrek van medewerkers uit de organisatie (Evelien, 2005; Meyer & Hescovitch, 2001; Van Knippenberg et al., 2004). Wanneer in de organisatiecultuur ruimte is voor de eigenheid van werknemers en verschillen gewaardeerd worden, identificeren werknemers zich meer met de organisatie (Van Knippenberg et al., 2004) en stijgt het gevoel van veiligheid (Van Dam et al., 2008). De organisatiecultuur hangt samen met werkgerelateerde uitkomsten, zoals het welbevinden van werknemers (Postmes et al., 2005) en werknemerstevredenheid (Hofhuis et al., 2008). Daarom is bij het bestuderen van de invloed van interventies op de binding van medewerkers ingegaan op de rol van organisatiecultuur. De vraagstelling van de vierde deelstudie luidt als volgt: *Welke rol heeft de cultuur binnen publieke organisaties in de relatie tussen diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers?* Uit deze deelstudie blijkt het volgende:

7. *Business case interventies bevorderen een inclusieve organisatiecultuur en zijn daardoor effectiever voor de binding van medewerkers dan interventies gestoeld op het doelgroepenbeleid.*

Deze deelstudie wijst er op dat de business case interventies de binding van medewerkers binnen publieke organisaties beïnvloeden, doordat met behulp van deze interventies een inclusieve organisatiecultuur gecreëerd wordt. De interventie het creëren van een open cultuur blijkt de binding van medewerkers met de organisatie te versterken door tussenkomst van een inclusieve organisatiecultuur. Deze interventie besteedt aandacht aan verschillen tussen medewerkers, tracht het gedrag van medewerkers te beïnvloeden en daarmee ook de cultuur binnen de organisatie. Een inclusieve organisatiecultuur is dus een belangrijke voorwaarde voor de binding van medewerkers. Verder laat deze studie zien dat een inclusieve organisatiecultuur en een transformationele

leiderschapsstijl een belangrijkere rol spelen voor de binding van medewerkers dan de diversiteitsinterventies zelf.

Terugkoppeling naar de centrale vraagstelling

De conclusies van de deelonderzoeken genereren input om de centrale vraagstelling van dit proefschrift te beantwoorden.

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?

Uit dit proefschrift blijkt dat Nederlandse publieke organisaties diversiteitsbeleid voornamelijk motiveren vanuit de meerwaarde van verschillen voor de organisatie. Dit is kenmerkend voor de business case van diversiteit en is daarmee geworteld in het denken over diversiteit binnen publieke organisaties.

De business case van diversiteit binnen de publieke sector kan vier verschillende vormen aannemen. Deze lopen uiteen tussen en binnen publieke sectoren. De eerste business case heeft betrekking op het bevorderen van de legitimiteit van de organisatie en het vinden van aansluiting bij een steeds diverser wordende samenleving. Deze wordt getiteld als *access & legitimacy als business case*. Hier ligt de nadruk op binnen de publieke sector. Een tweede business case die daarmee samenhangt, is de *arbeidsmarkt als business case*. Dit houdt in dat de overheid door het aantrekken van diversiteit enerzijds de volledige potentie op de arbeidsmarkt wil benutten om in te kunnen spelen op de (toekomstige) personeelstekorten en anderzijds haar imago op de arbeidsmarkt wil verbeteren om daarmee een aantrekkelijke werkgever te blijven. Een derde business case is *integration & learning als business case*. Daarbij is het uitgangspunt dat een divers personeelsbestand kan bijdragen aan de creativiteit en productiviteit van de organisatie. De vierde business case heeft een publiekspecifiek karakter en refereert aan de *verbinding als business case*. Daarbij ligt het accent op het werken aan duurzame verbinding tussen overheid en burger. Het verbindingsperspectief geeft meer ruimte aan de burger om invloed uit te oefenen op de vormgeving van overheidsbeleid. Dit kan zorgen voor meer draagvlak van burgers voor het overheidshandelen en het vertrouwen van burgers in de overheid stimuleren. De verbinding als business case is gericht op het bedienen van de samenleving en het dichten van de kloof tussen overheid en burger. Door het betrekken van burgers bij overheidsbeleid kan het verbindingsperspectief voorkomen dat bepaalde groepen zich terugtrekken uit de samenleving doordat de overheid zich kan inleven in de problemen van haar burgers en inzicht heeft in de realiteit van maatschappelijke problemen. Het verbindingsperspectief vertoont raakvlakken met de access & legitimacy als business case. In beide gevallen gaat het om de aansluiting van publieke organisaties met de samenleving. Bij het verbindingsperspectief ligt de nadruk op het realiseren van maatschappelijke doelstellingen van de organisatie door

het onderhouden van een langetermijnrelatie tussen de overheid en de burger. Voor het onderhouden van deze langetermijnrelatie kunnen volgens dit perspectief ontmoetingen tussen overheid en de samenleving bevorderd worden, waardoor er meer interactie ontstaat en burgers meer ruimte krijgen om invloed uit te oefenen op het overheidsbeleid. Daarvoor is het nodig dat het ambtelijk apparaat voortdurend inventariseert wat de verschillende belangen en verwachtingen zijn in de samenleving en dit vertaalt naar overheidsbeleid.

Hoewel publieke organisaties diversiteit benaderen vanuit een business case gedachte wordt deze in beperkte mate vertaald naar praktijkinterventies. Interventies die samenhangen met het voorkeursbeleid, zoals het hanteren van streefcijfers voor instroom en doorstroom van specifieke groepen, hebben nog steeds de overhand. Dit komt doordat publieke organisaties hun interventies laten beïnvloeden door het beleid van het kabinet. De kabinetsinvloed is groter bij sectoren waarbij het kabinet directe sturingsmogelijkheden kent, zoals de sectoren Rijk en politie. Daartegenover is te zien dat sectoren die zich dichter bij de samenleving bevinden, eerder geneigd zijn verbinding te leggen met de burgers en business case interventies inzetten.

Hoewel business case interventies beperkt zichtbaar zijn, blijken ze de binding van medewerkers met de organisatie positief te beïnvloeden. Een inclusieve organisatiecultuur speelt een belangrijke rol bij de invloed van business case interventies op de binding van medewerkers. Dit proefschrift toont aan dat een transformationele leiderschapsstijl de binding van medewerkers met de organisatie versterkt. Meer business case interventies met aandacht voor de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl dragen bij aan het behoud van medewerkers. De wijze waarop dit gestalte kan krijgen in de praktijk wordt uitgewerkt in paragraaf 8.4.

8.3 DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

In deze paragraaf worden de verworven inzichten en de bijdrage ervan aan de theorie bediscussieerd. Dit proefschrift roept daarnaast ook nieuwe vragen op. Die vragen worden geformuleerd als suggesties voor vervolgonderzoek. Ook worden er methodologische kanttekeningen geplaatst.

Hoe is de discrepantie tussen de motieven en interventies te verklaren?

Organisaties kennen verschillende perspectieven om met diversiteit aan de slag te gaan. De aanwezigheid van een diversiteitsperspectief binnen een organisatie wil nog niet zeggen dat deze ook vorm krijgt in interventies. Onderzoek naar de relatie tussen diversiteitsperspectieven en -interventies is gelimiteerd. Dit proefschrift laat een discrepantie zien tussen de motieven voor het voeren van diversiteitsbeleid en de

interventies die worden ingezet. Hoewel diversiteitsbeleid voornamelijk gemotiveerd wordt als toegevoegde waarde voor het verbeteren van de legitimiteit (access & legitimacy perspectief), innovativiteit en creativiteit (integration & learning perspectief) van de organisatie, komen in de praktijk vooral interventies voor die passen bij het bieden van gelijke kansen voor etnische minderheidsgroepen. Er kunnen verschillende verklaringen zijn voor de gevonden discrepantie. Eén daarvan is dat bepaalde interventies eenvoudiger meetbaar zijn. Het hanteren van streefcijfers is bijvoorbeeld gemakkelijker te meten dan de toename van een inclusieve organisatiecultuur. Voor de politieke verantwoording over de vorderingen door beleid worden daardoor eerder streefcijfers gehanteerd. Het gevolg hiervan is dat in de praktijk ook doelgericht gestuurd wordt op streefcijfers. Een tweede verklaring is dat interventies die de meerwaarde van diversiteit voor organisatieresultaten beogen, een langere adem vragen en minder zichtbare resultaten opleveren binnen een bepaalde kabinetsperiode en daarom achterwege gelaten worden. Een derde verklaring is dat er geen één-op-één relatie bestaat tussen de onderzochte interventies en de motieven van publieke organisaties. Zo kan een organisatie die niet etnisch-cultureel divers is in haar personeelssamenstelling maar diversiteit wil benutten voor de organisatiedoelen eerst investeren in het verhogen van het aandeel medewerkers van niet-Nederlandse afkomst binnen de organisatie door middel van streefcijfers. Het motief voor het hanteren van streefcijfers is in dit geval niet het bieden van gelijke kansen. Dit betekent dus dat eenzelfde interventie omwille van verschillende motieven kan worden ingezet. Vervolgonderzoek kan nagaan wat de motieven van een organisatie zijn om te kiezen voor één specifieke interventie. Ook is het interessant om te onderzoeken of de motivatie van de organisatie van invloed is op de invloed van de interventie.

Hoe kan de effectiviteit van interventies beter worden onderzocht?

In dit proefschrift ligt de focus op de invloed van verschillende diversiteitsinterventies op de binding van medewerkers met de organisatie. De effectiviteit van onderzochte interventies in de publieke sector is onderbelicht gebleven. Een suggestie voor vervolgonderzoek is om de effectiviteit van verschillende interventies te bestuderen op werkuitkomsten die ze beogen te beïnvloeden. Bijvoorbeeld het effect van het aanbieden van speciale management development programma's op de loopbaantevredenheid van medewerkers. Op deze wijze kan nagegaan worden of gestelde doelen met de interventie ook behaald worden. Omdat een interventie meerdere doelen en doelgroepen kan hebben, is aan te bevelen om in vervolgonderzoek meerdere interventies en meerdere werkuitkomsten te bestuderen om inzicht te krijgen in de veelzijdige effecten van interventies. In dit proefschrift zijn diversiteitsinterventies op organisatie- en medewerkersniveau bestudeerd. Het bestuderen van interventies op verschillende niveaus, zoals voor leidinggevenden en beleidsmakers, geeft een completer beeld over de effectiviteit van

interventies. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat trajecten voor het creëren van een open cultuur andere effecten kennen voor beleidsmedewerkers dan voor leidinggevenden. Verder kan het ook zijn dat specifieke interventies in de ene context effectiever zijn dan in een andere context. Zo kan een bepaalde interventie anders uitpakken voor publieke organisaties met meer beleidstaken dan met uitvoerende taken. Onderzoek naar de effectiviteit van interventies in relatie tot de aard van het werk is zodoende interessant voor vervolgonderzoek.

In hoeverre is het verbindingsperspectief doorvertaald naar interventies in de publieke sector?

Dit onderzoek introduceert het verbindingsperspectief als een business case voor publieke organisaties. Willen publieke organisaties een langdurige relatie opbouwen met burgers dan is het aan te bevelen diversiteit binnen de organisatie te benaderen vanuit een verbindingsperspectief. Dit betekent ook dat publieke organisaties interventies inzetten die daarvoor dienen. Dergelijke interventies komen nog onvoldoende voor binnen de publieke sector. Hoewel de overheid beleid kent voor het bevorderen van het contact met burgers, zijn er geen specifieke interventies bekend voor het benutten van een divers personeelsbestand ter bevordering van een duurzame verbinding tussen overheid en haar burgers. Vervolgstudies kunnen concentreren op de praktijkinterventies die het verbindingsperspectief centraal stellen.

Sluit het verbindingsperspectief aan bij de veranderingen in de publieke sector?

Dit proefschrift genereert inzicht in het verbindingsperspectief en voegt dit perspectief als nieuwe publiekspecifieke business case toe aan de theorie. Bij deze publiekspecifieke business case staat het aanmoedigen van de ontmoetingen, wederkerige en duurzame relatie tussen overheid en burger centraal. Een belangrijk uitgangspunt van het verbindingsperspectief is dat een divers samengesteld personeelsbestand hieraan bijdraagt. Dit perspectief sluit aan bij de wens van de overheid om in te spelen op het groter wordende afstand tussen overheid en burger. De overheid wil het vertrouwen van burgers in de overheid en andersom verbeteren (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid [WRR], 2012). Hierdoor denkt de overheid na over de legitimiteit van het overheidshandelen en het dichten van de kloof tussen de burgers en de overheid. Overheidsorganisaties zijn daardoor steeds meer aandacht gaan besteden aan het herstellen van het contact met de burgers. Daarbij wordt, net zoals gepretendeerd bij het verbindingsperspectief, het belang van een duurzame relatie benadrukt (Rob, 2014).

Een andere beweging die de urgentie van de aansluiting van de overheid met de samenleving onderstreept, is de toenemende betrokkenheid van burgers bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Verschillende ontwikkelingen zoals een

kritischere burger, individualisering en informatisering hebben gezorgd dat er nieuwe verhoudingen zijn ontstaan tussen overheid en samenleving (Putters, 2014; Rob, 2012; Sociaal en Cultureel Planbureau [SCP], 2004). Burgers willen steeds meer zeggenschap in het beleid van de overheid. Dit betekent niet alleen in toenemende mate inspraak in overheidsbesluiten, maar ook meer verantwoordelijkheid voor burgers door als coproducent op te treden met de overheid (Van Houweling, Boele & Dekker, 2014; WRR, 2012). Er worden inmiddels voor de aanpak van problemen op talloze terreinen zoals leefbaarheid, veiligheid, welzijn, zorg, gezondheid, integratie, radicalisering en werkloosheid coproductie-arrangementen afgesloten tussen overheid en burgers. Daarbij wordt gestreefd naar een representatieve afspiegeling van burgers, zodat de opvattingen van verschillende groepen uit de samenleving worden meegenomen in de beleidsontwikkeling. Bij de coproductie is een belangrijke rol weggelegd voor medewerkers binnen de organisatie. Zij leggen immers de verbinding met burgers, bieden passende ondersteuning en begeleiden het proces van coproductie. Er is echter nog beperkt aandacht voor de bijdrage van een divers samengesteld personeelsbestand aan dergelijke coproductie-arrangementen. Dit proefschrift benadrukt het belang van de bijdrage van een divers samengesteld personeelsbestand aan beleidsontwikkeling en koppelt dit aan de theorie over de verbinding van de overheid met de samenleving. In dit kader is een suggestie om in toekomstige onderzoeken naar effectiviteit van coproductie-arrangementen de meerwaarde van een divers personeelsbestand te belichten. Dit kan inzicht geven in het ontwikkelen en inzetten van nieuwe interventies alsmede de bijdrage van diversiteit aan de realisatie van organisatiedoelen binnen de publieke sector. De veronderstelling is dat hiermee meer draagvlak gecreëerd kan worden voor diversiteit binnen en buiten de publieke organisaties omdat de meerwaarde van diversiteit voor de organisatiedoelen zo zichtbaarder wordt.

Pakken diversiteitstheorieën anders uit voor publieke dan voor private organisaties?

Bekend is dat de invulling van diversiteitsbeleid anders kan uitpakken voor publieke en private organisaties (Groeneveld & Verbeek, 2012). De domein van de organisatie blijkt belangrijk te zijn bij de invulling van diversiteitsbeleid. Publieke organisaties kennen geen winstoogmerk en hebben te maken met burgers die geen keuze hebben en soms gedwongen klant zijn. Voor een nieuw paspoort moet de burger bijvoorbeeld bij de eigen gemeente zijn of als de burger verdachte is van een strafbaar feit, dan komt deze persoon in contact met de politie. Daarnaast worden publieke organisaties bij de invulling van diversiteitsbeleid sterk beïnvloed door politieke keuzes. De politieke en publieke omgeving kunnen per sector verschillen. De ene sector heeft te maken met studenten, zoals in het hoger onderwijs, terwijl een andere sector, zoals bij de politie, de taak heeft om de maatschappelijke problemen op te lossen die burgers ondervinden.

Er is dus geen sprake van één publieke sector. Daarom is het van belang om bij nader onderzoek naar diversiteitsbeleid de publieke en politieke context te schetsen.

Dit proefschrift heeft zich gericht op de variatie aan motivaties en uitkomsten van diversiteit in publieke organisaties. Daarvoor zijn de twee diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (2001) als business cases toegepast. Het zijn *access & legitimacy* en *integration & learning* en deze zijn aangevuld met de *arbeidsmarkt als business case* (Ashikali et al., 2013). Het onderzoek van Ely en Thomas (2001) is gestoeld op de private sector. Dit proefschrift toont aan dat de diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (2001) ook relevant zijn voor de publieke sector. Tegelijk is te zien dat er verschillen zijn in de invulling van deze perspectieven in publieke organisaties. De access & legitimacy als business case heeft in de ene publieke sector betrekking op het imago van de organisatie, terwijl het bij een andere publieke sector het verbeteren van de legitimiteit van de organisatie betreft. Dit proefschrift bevestigt dat diversiteitstheorieën anders uitpakken voor publieke en private organisaties. Er kunnen hierbij echter ook kanttekeningen geplaatst worden. Het onderzoek van Ely en Thomas (2001) gericht op de private sector is inmiddels 15 jaar oud. De vraag is wat de resultaten zouden zijn als het onderzoek opnieuw in de private sector wordt uitgevoerd. Het onderscheid tussen de private en publieke sector wordt immers steeds kleiner (Truss, 2008; Boyne, 2002). Nader vergelijkend onderzoek naar de toepassing van diversiteitstheorieën in publieke en private organisaties kan hier meer inzicht in geven. Daarbij kan ook bekeken worden in hoeverre het verbindingsperspectief voorkomt in de private sector.

Vraagt de leiderschapsstijl nader onderzoek?

In dit onderzoek is de rol van de leidinggevende meegenomen als een facet dat de effectiviteit van interventies kan beïnvloeden. De gevonden resultaten over de invloed van een transformationele leiderschapsstijl op het succesvol implementeren van het beleid zijn niet eenduidig. Zo laat het onderzoek zien dat het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl het effect van business case interventies verzwakt. De vraag of diversiteitsinterventies nog nodig zijn als er leidinggevenden met bepaalde eigenschappen worden ingezet, vergt nader onderzoek. Daarnaast kunnen andere leiderschapsstijlen onderzocht worden of die de effectiviteit van diversiteitsinterventies al dan niet bevorderen. Verder is het essentieel om ook naar het leiderschapsgedrag te kijken. Want de eerste stap bij interventies is het creëren van cognitief bewustzijn over het belang van diversiteit. Het affectieve volgt echter niet noodzakelijkerwijs en de échte uitdaging zit in het structureel veranderen van het gedrag en het handelen (Meerman, Van den Broek & Çelik, 2016). Interventies dienen zich daardoor meer te richten op het gedrag van leidinggevenden. Toekomstige onderzoeken kunnen zich richten op (de effectiviteit van) dergelijke interventies.

Is de rol van een inclusieve organisatiecultuur voldoende belicht?

Een ander facet in dit onderzoek is de organisatiecultuur. Een inclusieve organisatiecultuur heeft niet alleen positieve invloed op de binding van werknemers maar de invloed van de business case interventie op de binding van medewerkers blijkt ook te lopen via een inclusieve organisatiecultuur. Van de zeven onderzochte business case interventies in dit proefschrift is dit slechts voor één business case interventie aangetoond. Daarom is het aan te bevelen om de rol van de inclusieve organisatiecultuur bij meerdere diversiteitsinterventies te toetsen.

Verder is het interessant om te onderzoeken wat de rol van een inclusieve organisatiecultuur is bij interventies die inspelen op de relatie tussen overheid en haar burgers. Zo intervenieert de overheid om te komen tot een inclusieve samenleving en arbeidsmarkt (SER, 2014). Een inclusieve samenleving houdt in dat iedereen meetelt in de maatschappij en de mogelijkheid heeft om eigen bijdrage te hebben en deel te nemen aan de samenleving. Arbeidsmarktparticipatie wordt daarbij gezien als middel om binding en betrokkenheid in de samenleving te bewerkstelligen (Kamerstuk II, 2012/13, 33400VII-59). De gedachte van de inclusieve samenleving vertoont verbintenis met een inclusieve organisatiecultuur. Een inclusieve organisatie wordt van meerwaarde gezien voor het functioneren van de overheid en de diensten die geleverd worden aan burgers (SER, 2009). Het onderzoeken van de bijdrage van een inclusieve organisatiecultuur aan het bevorderen van de inclusiviteit van de samenleving kan nieuwe perspectieven bieden.

In hoeverre zijn de onderzoeksresultaten intern en extern valide?

Er kunnen methodologische kanttekeningen geplaatst worden bij de interne validiteit. De interne validiteit gaat over oorzaak-gevolg relatie. Het beoogde effect van de interventie is met dit proefschrift niet gemeten. Zo zijn streefcijfers aanvankelijk ook niet bedoeld om de binding van medewerkers te vergroten maar meer om het aandeel medewerkers van niet-Nederlandse herkomst in het personeelsbestand te verhogen. Verder is er geen sprake van een effectmeting van de onderzochte interventies. Het onderzoeksdesign van dit proefschrift was niet goed geschikt voor een effectmeting. Aan de respondenten is gevraagd of ze ervaring hebben met een interventie en onderzocht is of dit van invloed is op de binding van medewerkers. Om het daadwerkelijke effect van een interventie te meten is een andere onderzoeksdesign geschikter, waarbij respondenten die de interventie hebben ondervonden, met een controlegroep, worden vergeleken. Een andere kanttekening is dat er slechts een selectie is gemaakt van de meest voorkomende interventies binnen de publieke sector. Met andere woorden, de onderzochte interventies waren niet uitputtend. In een vervolgonderzoek naar het effect van diversiteitsinterventies kan onder meer aandacht besteed worden aan deze aspecten.

Een andere methodologische kanttekening betreft de externe validiteit die aan de generaliseerbaarheid van de resultaten refereert. Dit onderzoek is uitgevoerd in de Nederlandse context, terwijl de diversiteitsperspectieven ontleend zijn aan Amerikaanse literatuur en onderzocht zijn in de Amerikaanse context. Uitspraken in dit proefschrift zijn gedaan voor de Nederlandse context en pretenderen niet dat de resultaten algemeen geldig zijn in een internationale context. Een internationaal vergelijkend onderzoek kan daarom van meerwaarde zijn. Al met al is dit proefschrift theoretisch van belang en geeft inzicht in hoe Amerikaans onderzoek uitpakt in een andere context. Zo is aangetoond dat diversiteittheorieën uit Amerikaans onderzoek deels ook gelden voor de Nederlandse context, maar dat er ook verschillen zijn in de invulling ervan.

8.4 PRAKTISCHE IMPLICATIES

Dit proefschrift levert ook inzichten voor de praktijk op. Opgedane inzichten zijn bruikbaar voor leidinggevenden, HRM'ers, beleidsmakers, politici en adviseurs bij de besluitvorming, ontwikkeling en implementatie van diversiteitsbeleid. De belangrijkste implicaties vloeien voort uit de publieke context van de onderzochte organisaties: de politieke en maatschappelijke omgeving van publieke organisaties en de bestuurlijke verhoudingen tussen medeoverheden zijn over het algemeen doorslaggevend. Dit zorgt voor publiekspecifieke aandachtspunten die relevant kunnen zijn voor private organisaties. Zij nemen immers steeds meer publieke taken over en de verwevenheid tussen publieke en private organisaties blijft groeien. Dit heeft tot gevolg dat de business case voor diversiteit van publieke en private organisaties steeds meer gaat overlappen. Daarnaast is, wegens veranderingen in de omgeving van organisaties, de invulling van de business case van diversiteit aan het verschuiven.

Strategische aanpak van diversiteit zorgt voor draagvlak van beleid en interventies.

Hoewel in dit onderzoek het accent ligt op de business case benadering van diversiteit binnen de publieke organisaties, biedt het geen blauwdruk voor één business case. Net als dat private organisaties de business cases baseren op de organisatiedoelen, is het nodig dat publieke organisaties nagaan welke strategische doelen zij willen nastreven met een divers personeelsbestand. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor HRM'ers, beleidsmakers en adviseurs. Wat een divers personeelsbestand toevoegt aan de organisatiedoelen kan variëren per sector en organisatieonderdeel. Zo kan het divers samenstellen van politieteams van andere meerwaarde zijn dan het divers samenstellen van de politietop of een HRM-afdeling van een gemeente. Bij de politieteams zit de meerwaarde van diversiteit bijvoorbeeld in het vergroten van de legitimiteit of het

aangaan van een duurzame verbinding met een variëteit aan burgers. Voor de politietop of voor een HRM-afdeling kan de meerwaarde van diversiteit gericht zijn op het komen tot vernieuwende en innovatieve aanpakken. Om diversiteit mee te nemen op alle beleidsterreinen doen publieke organisaties er goed aan om de diversiteitsperspectieven te verankeren in de strategische doelen van de organisatie. De business case van diversiteit blijft dan geen issue van uitsluitend het personeelsbeleid en vormt, net als bij strategisch HRM, een onderdeel van het primaire proces en de lange termijn doelstellingen van de organisatie. Diversiteitsbeleid is in de praktijk pas kansrijk als het een vast onderdeel is van de totale organisatieontwikkeling en van het strategische HRM-beleid van organisaties. Zo wordt diversiteitsbeleid in nauwe samenhang met de organisatie ontwikkeld en geeffectueerd waardoor draagvlak kan ontstaan voor een divers personeelsbestand en de interventies die worden ingezet.

Aandacht voor leiderschap en organisatiecultuur is essentieel.

Dit proefschrift beklemtoont de relevantie van transformationeel leiderschap en een inclusieve organisatiecultuur. Deze dragen bij aan de binding van medewerkers met de organisatie. De rol van de leidinggevenden is van betekenis bij de implementatie van beleid en bij de bevordering van een inclusieve organisatiecultuur. Zij zien er op toe dat er ruimte is voor verschillen die benut kunnen worden voor de organisatie. Een transformationele leiderschapsstijl benadrukt dat leidinggevenden om kunnen gaan met verschillen en deze ook kunnen benutten voor hun organisatie. Uit dit proefschrift komt naar voren dat door een transformationele leiderschapsstijl het nut en de noodzaak van business case interventies op de binding van medewerkers kunnen verdwijnen. Hierdoor is het aan te raden binnen publieke organisaties aandacht te besteden aan het type leider en in het bijzonder aan de transformationele leiderschapsstijl. Een visie op leiderschap in een divers samengestelde publieke organisatie en daarop toegespitste leiderschapsprogramma's kunnen hieraan bijdragen.

Representatieve bureaucratie past bij de huidige benadering van de publieke sector.

Uit dit onderzoek blijkt dat burgers van niet-westerse afkomst de diversiteit aan ambtenaren zien als een goede vertegenwoordiging van hen zelf. Een divers samengesteld personeelsbestand wordt daarmee verbonden aan toegankelijkheid en legitimiteit van de publieke sector. Binnen het openbaar bestuur worden overheidslegitimiteit en de relatie tussen overheid en burger over het algemeen gekoppeld aan democratisch gekozen politieke vertegenwoordigers (representatieve democratie). De burgers kiezen daarbij de volksvertegenwoordigers en de belangrijkste bestuurders waardoor verschillende belangen van burgers (indirect) vertegenwoordigd kunnen worden in politieke besluitvorming.

Steeds meer is te zien dat burgers geen onderscheid maken in politieke of ambtelijke vertegenwoordiging. Hoe langer hoe meer zien burgers niet alleen de politici maar ook ambtenaren als vertegenwoordiger van hun belangen bij een gemeente. Burgers vragen om een ambtelijk apparaat dat oprecht in hun geïnteresseerd is en de dialoog met hun aangaat (Wallage, 2001). Daarnaast is in toenemende mate de cocreatie van beleid aan de orde. De overheid werkt daarbij samen met burgers om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Op deze wijze raken burgers direct betrokken bij besluitvormingsprocessen. Door het partnerschap tussen overheid en burgers kan er meer draagvlak ontstaan voor besluiten omdat er verschillende belangen erkend worden (Rob, 2012). Deze ontwikkelingen wijzen op het belang van vertegenwoordigers van de diversiteit aan burgers niet alleen in de politiek maar ook in de ambtenarij. Dit onderstreept de resultaten van dit proefschrift dat actieve representatie van de theorie over de representatieve bureaucratie door de toenemende verwevenheid tussen politici, ambtenaren en burgers van belang is voor publieke organisaties.

De theorie over representatieve bureaucratie paste voorheen niet bij het Weberiaanse overheidsmodel, waarbij van ambtenaren wordt verwacht dat zij zich gedragen volgens voorgeschreven regels en als onderdeel van een mechanisch systeem (Dolan & Rosenbloom, 2003). Tegenwoordig is het accent meer verschoven naar een flexibele en innovatieve overheid, waarbij ruimte gecreëerd wordt voor ambtenaren, voor het nemen van beslissingen en daarbij rekening te houden met wensen uit de samenleving. De theorie over representatieve bureaucratie, met name actieve representatie, past daardoor juist meer bij de huidige overheidsbenadering. Actieve representatie betekent dat door de aanwezigheid van een variëteit aan achtergronden in de ambtenarij een grotere affiniteit kan ontstaan met verschillende groepen uit de samenleving. De overheid is dan beter in staat om alle in de samenleving bestaande waarden, normen en belangen beter te duiden en te dragen waardoor overheidsbeleid beter aan kan sluiten bij de verwachtingen in de samenleving. Het is daarom aan te bevelen meer nadruk te leggen op de representativiteit van overheidsorganisaties voor het vertrouwen van burgers in de overheid en om meer draagvlak te creëren voor het overheidsbeleid.

Sturen op verbinden is de nieuwe route voor de publieke sector.

Het leggen van verbinding tussen overheid en burgers is in dit proefschrift gevonden als een nieuwe business case van diversiteit. Uit dit nieuwe verbindingsperspectief kunnen implicaties afgeleid worden voor beleid. Zo vraagt het verbindingsperspectief om nieuwe sturingsconcepten. Het sturen alleen op het aandeel medewerkers van niet-westerse komaf in het personeelsbestand door middel van streefcijfers is niet voldoende. Volgens dit perspectief is het van belang dat de ontmoetingen tussen overheid en de samenleving bevorderd worden omdat meer ontmoetingen meer interactie en meer verbondenheid kunnen genereren. Bij het vaststellen van de organisatiedoelen

en perspectieven is het raadzaam aandacht te besteden aan de verbindende rol van publieke organisaties richting de samenleving. Dit betekent meer sturen op het verbinden met burgers.

Van de overheid wordt steeds verwacht dat zij ten dienste staat van de samenleving en een verantwoordelijkheid kent voor het leggen van een voortdurende verbinding met haar burgers. Deze verbindende rol zou aandacht kunnen krijgen in alle geledingen van de organisatie en niet alleen in organisatieonderdelen die direct contact hebben met burgers, zoals medewerkers aan de balie van een gemeente, de politiemensen op straat of docenten voor de klas. De verbindende rol is ook weggelegd voor beleidsmakers, leidinggevenden en bestuurders. Zij zijn de voorname verbinders met de samenleving in de fase van beleidsvorming en -uitvoering. Bestuurders en leidinggevenden lopen voorop. Ze zijn de overheidsverantwoordelijken bij het dichten van de kloof tussen de overheid en de samenleving. Ze zijn tegelijk de sleutelfiguren om de ambtenaren te begeleiden en te stimuleren in de verbindende rol van de overheid.

Voor het kabinet is een agenderende rol weggelegd.

Dit onderzoek kent ook aanbevelingen voor politici en bewindspersonen. Hoewel zij niet de focus waren van deze dissertatie is gebleken dat zij belangrijke spelers zijn bij de bepaling en vormgeving van beleid binnen een publieke context. Politieke keuzes kunnen zo de invulling van beleid beïnvloeden. De landelijke en lokale politiek kunnen de realisatie van de business case gedachte bemoeilijken of juist uitdragen en ruimte bieden aan publieke organisaties om interventies in te zetten die passen bij de eigen business case. Dit betekent dan ook minder een sturende en meer een agenderende rol voor het kabinet.

Diversiteitsbeleid is ook van substantiële waarde.

De focus van dit proefschrift is de meerwaarde van diversiteit voor publieke organisaties. Diversiteitsbeleid wordt echter niet altijd en ook niet alleen gemotiveerd vanuit deze meerwaarde. In de benadering van diversiteit als business case kent diversiteit louter een instrumentele waarde. Max Weber maakt onderscheid tussen doelrationaliteit, die verwijst naar de instrumentele waarde, en waarderationaliteit, die verwijst naar de substantiële waarde. De instrumentele waarde heeft betrekking op het behalen van resultaten en refereert aan het geheel van berekenbare en beheersbare principes waarmee een doel verwezenlijkt wordt. De substantiële waarde verwijst daarentegen naar de intentie dat besloten ligt in de handeling zelf. Diversiteit kan in de praktijk ook aandacht krijgen vanuit deze substantiële waarde. Dit betekent oog hebben voor diversiteit als waarde op zich. Op deze wijze wordt de meerwaarde van diversiteit niet afhankelijk gemaakt van de positief verwachte effecten voor de prestaties van de organisatie. Diversiteit kan nog steeds van waarde zijn, ook al werkt diversiteit binnen groepen soms negatief uit voor

de prestaties (Van Dijk, Van Engen & Van Knippenberg, 2012; King, 2011). Publieke organisaties kunnen bij de vormgeving van diversiteitsbeleid dus ook deze morele waarde als uitgangspunt nemen. Het bevorderen van diversiteit vanuit deze morele waarde is een kenmerk van het discrimination & fairness perspectief (Ely & Thomas, 2001). In feite kan dus gesteld worden dat het discrimination & fairness perspectief het dichtst bij de substantiële waarde van diversiteit ligt. Dit rechtvaardigt de inzet van diversiteitsinterventies die gebaseerd zijn op dit perspectief zoals het hanteren van streefcijfers.

De uitdaging van het diversiteitsbeleid ligt in de verschuivingen van het maatschappelijk klimaat.

Het verbindingsperspectief dat met dit proefschrift wordt onderstreept, bevat ook een sociaal aspect. Het gaat om het bevorderen van diversiteit binnen publieke organisaties voor het versterken van de relatie tussen overheid en samenleving en het bewerkstelligen van een inclusieve samenleving. Het paradoxale daarbij is echter dat het algemene maatschappelijke klimaat onmiskenbaar is verruwd, niet alleen door veranderingen in de politieke arena maar ook door verschuiving van integratievraagstukken naar het maatschappelijk debat over diversiteit in de samenleving (Wallage, 2010). Deze veranderingen hebben ertoe geleid dat er minder ruimte is voor verschillen in de samenleving (Vrooman, Gijsberts, Boelhouwer, 2014). Concrete uitingen daarvan zijn de nadruk op mono-culturele definities van integratie (Dagevos & Grundel, 2013) en het gebrek aan ruimte voor meervoudige identiteiten (Sleegers, 2007). De vormgeving maar ook de effectiviteit van (diversiteits)beleid zijn onlosmakelijk verbonden met wat er zich in de loop van de jaren in de samenleving heeft voltrokken. Door al deze veranderingen is het overheidsbeleid geen constante (Wallage, 2010). In de praktijk kan dit betekenen dat het inzetten van business case interventies, die uitgaan van de kracht van verschillen, in contrast staan met de afgenomen waardering voor die verschillen. Tegelijkertijd liggen er ook legio aan kansen, omdat de roep voor het investeren in een inclusieve samenleving toeneemt. En dat vraagt om een publieke sector die voor verbinding kan zorgen.