

# Maatschappelijk & Verantwoord $\neq$ Divers & Inclusief

Over hoe diversiteit en inclusie onbehandeld blijft binnen een maatschappelijk verantwoorde onderneming.

Jonas Rensen

Studentnummer: 1040758

[jonas.rensen@uvh.nl](mailto:jonas.rensen@uvh.nl)

Universiteit voor Humanistiek

BKS-MT 2023-24

Begeleider: Pieter van Rees

Tweede lezer: Menno Hurenkamp

28-06-2024

Aantal woorden: 17.338

## Voorwoord

Ter afronding van de master Burgerschap en Kwaliteit van Samenleven aan de Universiteit voor Humanistiek heb ik deze thesis geschreven. Dit onderzoek kwam voort uit een stage die ik mocht lopen binnen MVO Nederland. Daar maakte ik kennis met het bedrijfsleven en kreeg ik de kans om mee te denken over hoe meer aandacht voor diversiteit en inclusie zou kunnen bijdragen aan de organisatie. In navolging daarvan heb ik deze thesis geschreven.

Alvorens het praktijkonderzoek binnen MVO Nederland was ik mij niet bewust van het belang voor meer inclusieve werkomgevingen. Hoewel ik diversiteit en inclusie absoluut belangrijk vind, voelde ik enige afstand tot het onderwerp. Ik heb ten slotte op één vinkje na alle vinkjes van Luyendijk gekregen.<sup>2</sup> Inmiddels zou meer aandacht op het gebied van diversiteit en inclusie een aanbeveling zijn voor iedereen namens mij en ik ben MVO Nederland dankbaar voor de mogelijkheid om me hierin te verdiepen. Het personeel van MVO Nederland wil ik dan ook graag bedanken voor de tijd die mij is gegeven.

Graag ik wil ook in het bijzonder Pieter van Rees bedanken voor de begeleiding vanaf het vak over onderzoeksmethoden, naar stagebegeleiding, tot en met nu als scriptiebegeleider. Hartelijk bedankt voor alle inzichten, de suggesties en begeleiding die ik heb gekregen tot en met nu. Ten slotte wil ik mijn vriendin bedanken die mijn sporadische ergernissen en frustratie al vanaf het schrijven van het onderzoeksvoorstel wist te bekoelen met de woorden:

*“Je bent echt bijna klaar.”*

---

<sup>1</sup> Uitspraak respondent, bijlage 2.

<sup>2</sup> De zeven vinkjes van Joris Luyendijk

## Samenvatting

Uit een eerder verricht praktijkonderzoek naar diversiteit en inclusie (D&I) binnen de organisatie van MVO Nederland bleek dat intenties jegens D&I unaniem positief waren, maar D&I-initiatieven bleven uit (Rensen, 2024). Dit onderzoek gaat in op de vraag waarom D&I-initiatieven uitblijven en er geen duurzaam D&I-beleid bestaat binnen MVO Nederland.

Wetenschappelijke literatuur vanuit bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie zijn gebruikt om inzichten en belangen van D&I in kaart te brengen voor een organisatie. De wetenschapsgebieden schetsten verschillende visies, maar deze dragen allemaal bij aan een beter presterende organisatie. Vervolgens zijn er interviews uitgevoerd om te begrijpen welke inzichten uit de wetenschap terugkomen in de motivatie van MVO Nederland om D&I-initiatieven wel of niet uit te voeren. Ten slotte zijn theorieën met betrekking tot verandermanagement gebruikt om te begrijpen waarom D&I-initiatieven binnen MVO Nederland uitblijven of niet duurzaam en effectief zijn. Geconcludeerd kon worden dat belangen uiteenlopen tussen de HR-afdeling en het managementteam (MT). De HR-afdeling ziet graag ontwikkelingen ten aanzien van D&I binnen MVO Nederland, maar deze werden tegengehouden door het MT. Het MT vond dat D&I geen prioriteit had en de meer financiële aspecten van bedrijfsvoering voorgaan. Dit verschil in belangen en het gebrek aan urgentie bij het MT zorgen ervoor dat een duurzame structurele ontwikkeling ten behoeve van D&I uitblijft. Dit onderzoek ging over MVO Nederland, een toekomstig onderzoek zou kunnen plaatsvinden in een andere sector waardoor vastgesteld kan worden of de bevindingen breed toepasbaar zijn en er consistentie bestaat. Ander onderzoek zou kunnen worden gedaan binnen een organisatie waar D&I meer aandacht krijgt om vast te stellen of diversiteit in belangen daadwerkelijk een probleem veroorzaakt voor D&I-initiatieven.

# Inhoud

Voorwoord .....	1
Samenvatting.....	2
1. Probleemstelling.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
Achterstand door ongelijkheid .....	6
Weerstand.....	6
Paradox.....	7
1.2 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....	7
1.3 Onderzoeksdoel.....	8
1.4 Onderzoeksvragen.....	9
Hoofdvraag:.....	9
Deelvragen: .....	9
2. Conceptueel kader .....	10
D&I.....	10
Bestuurskunde.....	10
Sociale Psychologie.....	10
Politieke filosofie .....	11
Verandermanagement .....	11
3. Methode .....	13
3.1 Design .....	13
Deelvraag 1.....	13
Deelvraag 2.....	13
Deelvraag 3.....	14
3.2 Onderzoekspopulatie, eenheden, onderzoekssetting .....	14
3.3 Data-analyse.....	15
3.4 Validiteit .....	15
3.5 Ethiek.....	15
4. Bevindingen.....	17
4.1 Diverse wetenschapsgebieden.....	17
4.1.1 Bestuurskunde.....	17
4.1.2 Sociale Psychologie.....	21
4.1.3 Politieke filosofie .....	24
4.2 Belangen van MVO Nederland .....	29
4.2.1 HR-medewerkers.....	29
4.2.2 Managementteamlid.....	40

4.2.3 Samenvatting.....	50
4.3 Verklaring vanuit verandermanagement .....	53
4.3.1 Implicaties verandermanagement D&I-beleid .....	53
4.3.2 Toonaangevende verandermethodes .....	55
4.3.2 Implementatie D&I-beleid MVO Nederland.....	57
5. Conclusie en discussie .....	58
5.1 Conclusie .....	58
5.2 Discussie .....	60
Literatuurlijst .....	62
Bijlage 1: Informed consent formulier .....	71
Bijlage 2: Citaten interview MT-lid .....	77
Bijlage 3: Citaten interview HR-medewerker A.....	79
Bijlage 4: Citaten interview HR-medewerker B.....	81

# 1. Probleemstelling

## 1.1 Aanleiding

Van februari tot en met april is er een praktijkonderzoek uitgevoerd betreft diversiteit en inclusie (D&I) binnen MVO Nederland. Het praktijkonderzoek was gericht op het geven van advies betreft D&I-management en praktijken zodat D&I een plek krijgt binnen de organisatie van MVO Nederland ten behoeve van de werkprestaties en het werkklimaat. Volgens wetenschappelijke literatuur verkrijgt een organisatie veel voordelen wanneer D&I goed geïmplementeerd wordt, hierbij kan gedacht worden aan onder andere meer innovatiemogelijkheden, verbeterd probleemoplossend denken, en langer aanhoudend personeel door tevredenheid (Bell et al., 2010; Burrell & Nobles, 2018; Hunt et al., 2015; Odunayo & Ng, 2021).

MVO Nederland streeft naar een nieuwe economie binnen de grenzen van natuur en maatschappij (MVO Nederland, z.d.). Met oog op deze nieuwe economie worden werkzaamheden verricht binnen het thema 'Inclusief Ondernemen', dat door MVO Nederland zelf is uitgewerkt. Op het gebied van inclusief ondernemen wil MVO Nederland bedrijven aanmoedigen aandacht te besteden aan een inclusieve bedrijfsvoering waarin ruimte is voor diversiteit. Gedurende het praktijkonderzoek bleek dat MVO Nederland zelf niet actief aandacht besteed aan D&I (Rensen, 2024). Het onderwerp D&I werd door het managementteam uit het jaarplan gehouden, ondanks dat HR-medewerkers hier verandering in wilden zien. Voorstellen op het gebied van D&I vanuit HR-medewerkers werden niet gehonoreerd, want volgens het managementteam was het belangrijk om elders prioriteit aan te geven. Tijdens interviews werd gezegd dat prioriteit uitging naar de basale onderdelen van de bedrijfsvoering en voor MVO Nederland viel D&I niet onder deze basale onderdelen, ondanks dat geïnterviewde medewerkers unaniem D&I belangrijk vonden (Rensen, 2024). Volgens literatuur is het handelen naar goede intenties essentieel is voor D&I, omdat er anders geen structurele verandering ontstaat op het gebied van het creëren en behouden van een inclusief werkklimaat dat diversiteit omarmt (Burrell, 2021; Hauret & Williams, 2020). Zonder aandacht te besteden aan D&I kunnen onbewuste vormen van vooringenomenheid leiden tot buiten- en uitsluiting (Arah, 2017).

### Achterstand door ongelijkheid

Naast buiten- en uitsluiting zorgt een werkklimaat zonder ruimte voor diversiteit voor ongelijkheid (Sobande et al., 2022). Deze ongelijkheid en onrechtvaardigheid is hierbij vooral gericht op minderheden op basis van: culturele verschillen, etniciteit, gender, seksualiteit, of lichamelijke of psychische aandoening. Volgens NIDI & CBS (2020) is de verwachting dat de maatschappij steeds meer divers wordt en meer diversiteit vraagt om gelijke en rechtvaardige mogelijkheden voor iedereen. Door niet te werken aan ongelijkheid en onrechtvaardigheid bestaat de kans dat minderheden zich niet gehoord en gezien voelen, en dit heeft als gevolg dat zij zich minder belangrijk voelen in de maatschappij (Andriessen et al., 2020, p. 205). Mensen zullen zich minder gemotiveerd voelen om te participeren in de maatschappij en zichzelf uitsluiten van werk of scholing. Dit heeft zowel sociale als economische gevolgen en wanneer geen actief beleid voor D&I bestaat zal dit een voortdurende cyclus van sociale en economische achterstand in stand houden (Pandey et al., 2019).

### Weerstand

Traditionele openbare bestuurskunde is vaak gefocust op efficiëntie en effectiviteit, waarbij bredere waarden zoals inclusie en democratische participatie over het hoofd worden gezien (Bryson et al., 2014). Volgens Bryson et al. (2014) is het belangrijk dat er ruimte bestaat voor een breed scala aan perspectieven vanuit diversiteit ten behoeve van innovatie. Een goed D&I-beleid draagt bij aan meer betrokkenheid en participatie. Ondanks dat uit onderzoek blijkt dat D&I-praktijken leiden tot beter presterende organisaties, blijft het een uitdaging om D&I effectief te beheren volgens Sabharwal et al. (2016).

D&I-beleid vraagt niet alleen om verandering op beleidsniveau of bestuur, maar D&I gaat ook in op de onderliggende sociale en culturele normen van een organisatie en de mensen die er werken. In deze onderliggende sociale en culturele normen kunnen vormen van discriminatie en vooringenomenheid bestaan (Arah, 2017; Hebl et al., 2020). Deze onderliggende sociale en culturele normen dienen behandeld te worden voor het creëren van een inclusief werkklimaat. Echter kunnen D&I-praktijken weerstand oproepen omdat dit vraagt om veranderingen in de gevestigde sociale en organisatorische structuren. Een organisatie voorziet de voordelen van diversiteit, maar dient daarvoor eerst de gevestigde sociale en organisatorische structuren te ontwikkelen naar een inclusief werkklimaat volgens Hebl et al. (2020). Dergelijke ontwikkelingen jegens de gevestigde sociale en organisatorische structuren kunnen als bedreigend worden ervaren (Gibbs et al., 1996; Mitchell, 2018). Dit levert vaak weerstand en conflict op de korte termijn op en deze dienen overwonnen te

worden voordat de voordelen van D&I verworven kunnen worden (Mitchell, 2018; Robertson, 2019).

### Paradox

Er bestaat een zekere paradox in de visie en de werkzaamheden van MVO Nederland versus het eigen beleid betreft D&I, namelijk een organisatie die ontwikkelingen teweeg wil brengen op het gebied van D&I en daar als organisatie zelf geen aandacht aan besteden. Het ondersteunen van bedrijven en de politiek adviseren op het gebied van een nieuwe economie die functioneert binnen de grenzen van natuur en maatschappij, kan gezien worden als een vooruitstrevende en progressieve missie (MVO Nederland, z.d.). Echter kampte MVO Nederland zelf als organisatie met het probleem dat er geen oog was voor diversiteit en inclusie, ondanks dat D&I relevanter wordt naarmate de samenleving meer divers wordt (NIDI & CBS, 2020; Rensen, 2024). Er kon geconcludeerd worden dat D&I belangrijk werd gevonden, alleen de reden waarom een echte implementatie van D&I-beleid werd toegepast is niet duidelijk. D&I lijkt daardoor in zijn geheel niet serieus genoeg genomen te worden door MVO Nederland om middelen ervoor beschikbaar te stellen.

### 1.2 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

In dit onderzoek zijn verschillende wetenschapsgebieden uiteen gezet, om te onderscheiden welke inzichten gegeven worden op het gebied van D&I. Dit geeft een beeld over welke inzichten voor een organisatie wel worden geïmplementeerd en welke niet. Vervolgens kunnen verklaringen vanuit verandermanagement beargumenteren wat maakt dat bepaalde inzichten wel of niet worden opgevolgd. Dat maakt dit onderzoek wetenschappelijk interessant omdat drie verschillende wetenschapsgebieden in combinatie met verandermanagement een verklaring geven aan waarom D&I-praktijken niet worden geïmplementeerd ondanks dat intenties binnen een organisatie goed zijn. Binnen de volgende wetenschapsgebieden zal onderzoek gedaan worden:

- Bestuurskunde
- Sociale Psychologie
- Politieke filosofie

Allereerst is er gekozen voor bestuurskunde omdat de wetenschap daarvan zich richt tot management en beleid van organisaties. Daarnaast gaat bestuurskunde in op hoe beleid geïmplementeerd en beheerd kan worden binnen organisaties. Volgens Plant (2018) gaat bestuurskunde in op de verantwoordelijkheid van bestuur voor het verstrekken van



rechtvaardige en gelijke behandeling. Rechtvaardigheid en gelijkheid zijn ook binnen politieke filosofie fundamenteel (Ji-xing, 2011; Lipset, 2001).

Daarnaast geeft sociale psychologie kennis over begrippen als macht, groepscohesie, status, en sociale interacties en relaties (Sabatelli, 2000). Het is relevant om te onderzoeken hoe de er vanuit de sociale psychologie gekeken wordt naar het belang van een goed D&I-beleid.

De inzichten uit de drie verschillende wetenschapsgebieden kunnen gekoppeld worden aan de belangen van MVO Nederland op het gebied van D&I. Hierdoor kan beter begrepen worden welke motivatie en belangen bestaan vanuit een organisatie op het gebied van D&I. Daarbij kan verandermanagement een beeld geven over wat maakt dat initiatieven op het gebied van D&I momenteel stranden. De koppeling tussen de belangen vanuit wetenschappelijke literatuur, de belangen van MVO Nederland en verandermanagement kan een bijdrage leveren in aan de wetenschap zodat beter wordt begrepen waarom D&I-beleid vaak niet duurzaam is.

Er heeft nog geen onderzoek plaatsgevonden waarbij deze wetenschapsgebieden samen onderzocht worden en verklaring kunnen geven aan waarom beleid niet wordt aangepast naar de ontwikkelingen in de samenleving betreft diversiteit. Dit maakt het onderzoek ook maatschappelijk relevant gezien diversiteit en inclusie een relevant onderwerp is op het gebied van participatie, rechtvaardigheid en gelijkheid voor alle mensen in de samenleving.

### 1.3 Onderzoeksdoel

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in wat maakt dat het een organisatie niet lukt om ontwikkelingen te maken op het gebied van D&I ondanks positieve intenties. Dit geeft het onderzoek een intellectueel doel door het beter begrijpen van een actueel probleem (Maxwell, 2013, p.28). Gebleken uit een praktijkonderzoek bij MVO Nederland is namelijk dat er een probleem bestaat in het bewerkstelligen van een beleidsverandering ten aanzien van D&I (Rensen, 2024). Ondanks een ogenschijnlijk positieve houding jegens D&I bleef een effectief en duurzaam D&I-beleid uit. De conclusie van dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan het begrijpen waarom een organisatie ondanks positieve intenties geen ontwikkelingen uitvoert ten aanzien van D&I en draagt bij aan het inzien van paradoxale belangen binnen een organisatie ondanks goede intenties.

## 1.4 Onderzoeksvragen

Om het onderzoeksdoel te behalen zijn de volgende hoofdvraag met deelvragen geformuleerd:

### Hoofdvraag:

Hoe kan worden verklaard dat MVO Nederland geen duurzaam en effectief D&I beleid heeft?

### Deelvragen:

1. Welke inzichten geven de wetenschapsgebieden bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie op implementatie van D&I-beleid in een organisatie?
2. Op welke manier zijn inzichten vanuit bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie terug te vinden in het beslissingen op het gebied van D&I van MVO Nederland?
3. Hoe kan er vanuit verandermanagement verklaard worden waarom inzichten vanuit bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie niet worden opgevolgd in de organisatie van MVO Nederland?

## 2. Conceptueel kader

### D&I

Diversiteit en inclusie (D&I) binnen een organisatie heeft betrekking op diverse onderdelen. D&I richt zich binnen deze onderdelen op het accepteren, omarmen en gebruiken van diversiteit binnen een inclusief werkklimaat (Nishii, 2013). Kernwaarden daarvoor zijn rechtvaardigheid, gelijkheid en eerlijkheid (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013). Wanneer D&I goed wordt gemanaged wordt het onderdeel van de identiteit van een organisatie. Een inclusieve sfeer is op die manier terug te vinden in alle onderdelen van de organisatie en draagt bij aan gelijke en eerlijke mogelijkheden en kansen voor alle medewerkers (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013). Met name in de volgende onderdelen van een organisatie is actief D&I-beleid essentieel:

- Werving en selectie
- Personeelsontwikkeling
- Beleid
- Bedrijfscultuur

### Bestuurskunde

Bestuurskunde houdt zich bezig met bestuur en beleid (Plant, 2018). D&I komt hierin terug gezien D&I vraagt om een plek in het beleid van een organisatie (Burrell, 2021; Hauret & Williams, 2020). Zonder een duidelijk beleid blijft het bij intenties en kortstondige handelingen. Doelen en praktijken dienen uitgedragen te worden door het management betreft D&I zodat goede intenties een vervolg kunnen krijgen en een plek in de organisatie (Hauret & Williams, 2020). Volgens Plant (2018) gaat goed bestuur mede om rechtvaardigheid en gelijkheid. Dit is essentieel voor een inclusief werkklimaat (Nishii, 2013; Sobande et al., 2022).

### Sociale Psychologie

Volgens Poling et al. (1999) omvat sociale psychologie hoe mensen hun gedachte, gedrag, en gevoelens worden beïnvloed door de aanwezigheid van andere mensen. Het slaat een brug tussen psychologie en sociologie (Poling et al., 1999). Uit deze interacties tussen mensen ontstaat dynamiek waaruit zowel negatieve als positieve gedragingen kunnen ontstaan (Paluck & Green, 2009). Hierbij kan gedacht worden aan: stereotypering, discriminatie, buitensluiting. Echter zijn ook juist positieve gedragingen het gevolg van interacties tussen mensen zoals:

respect, acceptatie, begrip. D&I gaat onder andere over hoe diversiteit ten goede omarmt wordt en er ruimte is voor iedereen (Lee, 2019). Dit heeft raakvlakken met sociale psychologie zoals Poling et al. (1999) het omvat. Gedachte, gedrag, en gevoelens beïnvloed door aanwezigheid van andere mensen heeft namelijk invloed op groepscohesie en kan beïnvloed worden door macht (Sabatelli, 2000). De manier waarop een organisatie omgaat met diversiteit kan begrepen worden vanuit sociale psychologie.

### Politieke filosofie

Politieke filosofie heeft betrekking op verschillende vormen van gedachtegoed die gelijkheid en rechtvaardigheid als kernpunten nemen zoals dat geldt bij D&I (Ji-xing, 2011; Lipset, 2001). Als voorbeeld geven liberalisme en egalitarisme nadruk op individuele rechtvaardigheid. Rawls' theorie van rechtvaardigheid benadrukt dat een rechtvaardige samenleving een samenleving is die de minst bevoordeelden ondersteunt (1975). Dit sluit aan bij inclusief werkklimaat, waarbinnen handelingen worden verricht zodat iedereen een plek heeft op de werkvloer.

### Verandermanagement

Vanuit verandermanagement kan verklaard worden wat maakt dat inzichten uit wetenschappelijke literatuur betreft D&I niet worden opgevolgd. Vooraanstaande theorieën binnen het verandermanagement zijn:

- Kurt Lewin, *change management model*;
- John Kotter, acht stappen verandermodel.

Kurt Lewin's *change management model* verloopt in drie stappen (Huang & Mas-Tur, 2016):

1. *Unfreezing*
2. *Changing*
3. *Refreezing*

Bij *unfreezing* gaat het erom dat een organisatie wordt voorbereid op een verandering en het uitleggen waarom de verandering plaats moet vinden. Vervolgens vindt bij *changing* de daadwerkelijke verandering plaats. Ten slotte is het essentieel dat tijdens *refreezing* de verandering wordt gestabiliseerd en geïntegreerd in de organisatie. Waarborging van de verandering is daarbij van belang. Binnen het *change management model* vindt vaak weerstand plaats bij de eerste stap, *unfreezing* (Burnes, 2004). Mensen hebben de neiging om

zich te verzetten tegen verandering en de status quo te behouden (Burnes, 2004; Huarng & Mas-Tur, 2016).

John Kotter's acht stappen verandermodel verloopt in de volgende stappen:

1. Gevoel van urgentie creëren
2. Leidende coalitie vormen
3. Visie en strategie ontwikkelen
4. Veranderingsvisie communiceren
5. Belemmeringen wegnemen
6. Korte termijn successen genereren
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering teweegbrengen
8. Nieuwe benaderingen verankeren in cultuur

Volgens de theorie van Kotter faalt een veranderproces vaak omdat het initiatief niet alle stappen grondig doorloopt. Wanneer een verandering te snel door de het stappen verandermodel gaat slaagt de verandering niet en zal het niet tot een duurzame verandering leiden.

## 3. Methode

### 3.1 Design

Het doel van het onderzoek is om beter te begrijpen hoe het kan dat MVO Nederland ondanks de positieve intenties betreft D&I moeite heeft om een duurzaam D&I-beleid te realiseren. Daarvoor is een *casestudy* uitgevoerd waarbij eerder verkregen data uit een praktijkonderzoek fungeerde als de te onderzoeken *case* (Rensen, 2024). Daarnaast zijn theorieën en inzichten uit verschillende onderzoeksgebieden gebruikt om antwoord te geven op deelvragen. Deze data zijn verkregen doormiddel van literatuuronderzoek.

#### Deelvraag 1

Allereerst is er een literatuurstudie uitgevoerd als deelonderzoek voor de beantwoording van de eerste deelvraag. Deze deelvraag gaat in op inzichten vanuit verschillende wetenschapsgebieden:

- Bestuurskunde
- Sociale psychologie
- Politieke filosofie

Er is gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur uit vooraanstaande *journals*, zodat actuele en relevante inzichten vanuit de wetenschapsgebieden kunnen worden gebruikt. Om te bepalen of *journals* betrouwbaar en een goede relevantie hebben ten opzichte van het wetenschapsgebied is er gebruik gemaakt van *journalrankings* zodat bruikbare bronnen verworven kunnen worden. Hieronder staan per wetenschapsgebied uit de eerste deelvraag relevante *journals* waar gebruik van zijn gemaakt:<sup>3</sup>

- Bestuurskunde: Administrative Science Quarterly, Public Administration Review
- Sociale psychologie: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Nature Human Behaviour
- Politieke filosofie: The Philosophical Review, Political Philosophy

#### Deelvraag 2

Inzichten vanuit de eerste deelvraag zijn op deductieve wijze gebruikt voor de beantwoording van de tweede deelvraag (Boeije, & Bleijenbergh, 2019). Daarnaast is eerder verkregen data uit interviews geherinterpreteerd en is er aanvullende data verkregen doormiddel van een semigestructureerd interview met een HR-medewerker van MVO Nederland. Doormiddel van

---

<sup>3</sup> Deze volgende site is gebruikt als voorbeeld voor *journalrankings*: <https://www.scimagojr.com/>

de herinterpretatie van eerder opgedane data uit interviews samen met het aanvullende interview is onderzocht welke inzichten vanuit de wetenschapsgebieden bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie terugkomen in het beleid van MVO Nederland. De data en bevindingen uit de eerste deelvraag zijn gebruikt om een basis te vormen voor de topiclist van het semigestructureerde interview met de HR-medewerker. De topiclist gaf sturing aan het interview, maar liet ruimte over voor doorvragen (Boeije & Bleijenbergh, 2019)

### Deelvraag 3

Voor de beantwoording van deelvraag drie zijn theorieën en wetenschappelijke inzichten vanuit verandermanagement gebruikt om te duiden wat maakt dat veranderinitiatieven niet slagen. Wetenschappelijke artikelen betreft beleidsverandering en weerstand gaven relevante inzichten die toepasbaar waren op het probleem uit dit onderzoek. Daarbij is gebruik gemaakt van vooraanstaande theorieën uit verandermanagement, zoals omschreven in het conceptueel kader:

- Kurt Lewin, *change management model*;
- John Kotter, acht stappen verandermodel.

Aan de hand van wetenschappelijke artikelen betreft implementatie van D&I-beleid en perspectieven vanuit de verandermodellen is verklaard wat D&I-initiatieven bemoeilijkt binnen MVO Nederland.

### 3.2 Onderzoekspopulatie, eenheden, onderzoekssetting

Voor de afname van het semigestructureerde interview is gebruik gemaakt van *theoretical sampling*. Het interview is afgenomen met een HR-medewerker van MVO Nederland. Voor deze bewuste vorm van *sampling* is gekozen omdat een HR-medewerker een duidelijk en gedetailleerd beeld kon geven waarom MVO Nederland bepaalde beslissingen niet maakt op het gebied van D&I. Tijdens eerder gedaan praktijkonderzoek waren er al interviews afgenomen met een andere HR-medewerker, daardoor zijn alle HR-medewerkers binnen MVO Nederland geïnterviewd, tevens is er tijdens het praktijkonderzoek ook een MT-lid geïnterviewd wie verantwoordelijk is voor de HR-afdeling. Uit deze eerdere interviews kwamen al diverse belangen naar voren en deze data is geherinterpreteerd ten behoeve van dit onderzoek.

De interviews boden een specifiek beeld betreft de *case* en is geëvalueerd aan de hand van theorieën uit het conceptueel kader en verder literatuuronderzoek vanuit de eerste

deelvraag (Neuman, 2014). Het interview is uitgevoerd naar verlangen van de HR-medewerker. Er is zoveel mogelijk ruimte en flexibiliteit gegeven om de haalbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Uit het praktijkonderzoek bleek dat er frustratie bestaat vanuit de HR-afdeling als gevolg van het veelvuldig afwijzen van D&I-initiatieven (Rensen, 2024), het comfort voor de respondent tijdens het uitvoeren van het interview is belangrijk en hierdoor is een flexibele houding richting de behoeftes van de HR-medewerker ingenomen.

### 3.3 Data-analyse

De data uit de interviews zijn geanalyseerd doormiddel van Atlas.TI. De transcripties zijn gecodeerd en er heeft een thematische analyse plaatsgevonden. Een thematische analyse zorgde ervoor dat vanuit kwalitatieve data uit de interviews goed structuren en bevindingen konden worden vastgesteld. Deze data uit interviews is gekoppeld aan data uit de literatuur zodat deze uiteindelijk antwoord konden geven op de hoofd- en deelvragen (Thomas & Harden, 2008). De meest relevante uitspraken zijn geciteerd en toegevoegd in de bijlagen (zie bijlage 2-4).

### 3.4 Validiteit

Validiteit in kwalitatief onderzoek volgens Neuman (2014) betekent het bereiken van authenticiteit. Deze authenticiteit is een eerlijke, goede en gebalanceerde weerspiegeling van hetgeen wat is onderzocht (Neuman, 2014). Volgens Maxwell (2013) wordt validiteit gezien als onder andere de geloofwaardigheid of correctheid van een conclusie, maar hoeft dit geen absolute waarheid vast te stellen. Deze inzichten betekende voor dit onderzoek dat er een geloofwaardige conclusie moet stromen vanuit de data. Het onderzoek ziet D&I van diverse wetenschapsgebieden en er is geprobeerd om een eerlijke afweging te maken tussen de verschillende overtuigingen vanuit bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie.

### 3.5 Ethiek

Binnen wetenschappelijk onderzoek is bewustzijn betreft de verhouding tussen hetgeen wat onderzocht wordt en de onderzoeker van belang. Berger (2013) benadrukt het belang van reflexiviteit wanneer een onderzoeker geen directe overeenkomsten of relaties heeft met het onderwerp van het onderzoek. Ten aanzien van ethische overweging bestond er onverminderd bewustzijn van de positie als onderzoeker zoals binnen het eerder uitgevoerde praktijkonderzoek (Rensen, 2024). Het praktijkonderzoek concludeerde het belang dat iedereen dient te werken aan een inclusieve omgeving, ongeacht of er een kloof of afstand



bestaat tussen persoonlijke achtergronden en andere vormen van diversiteit. Ongeacht persoonlijke privileges blijft het belangrijk om diversiteit te waarderen en bij te dragen aan inclusie.

## 4. Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord aan de hand van relevante bevindingen.

### 4.1 Diverse wetenschapsgebieden

Allereerst worden inzichten op D&I vanuit drie verschillende wetenschapsgebieden uitgelegd:

1. Bestuurskunde
2. Sociale psychologie
3. Politieke filosofie

De gebruikte inzichten hebben met name betrekking op het belang van D&I en wat ervoor nodig is om D&I-beleid tot een succes te brengen. Bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie hebben verschillende en overkoepelende inzichten. Deze worden in dit hoofdstuk uitgelegd en geven antwoord op de eerste deelvraag: *“Welke inzichten geven de wetenschapsgebieden bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie op implementatie van D&I-beleid in een organisatie?”*

#### 4.1.1 Bestuurskunde

Vanuit het wetenschapsgebied bestuurskunde komen diverse punten naar voren welke van belang zijn voor D&I-beleid en hoe deze kunnen bijdrage aan het functioneren van een organisatie. Daarnaast geeft bestuurskunde ook inzicht welke gevolgen er kunnen ontstaan door slecht D&I-beleid.

Ten eerste wordt er vanuit bestuurskunde veelal benadrukt dat leiderschap en communicatie ten grondslag liggen aan D&I (Alfoqahaa & Jones, 2020; Baimyrzaeva & Meyer, 2020; Sekerka & Yacobian, 2017). Vervolgens dragen leiderschap en communicatie bij aan het vergroten van: vertrouwen en legitimiteit, en participatie en samenwerking (Shakeel et al., 2019). Het versterken van vertrouwen en legitimiteit, en participatie en samenwerking neemt positieve gevolgen mee voor een organisatie.

##### 4.1.1.1 Inclusief leiderschap

De leidinggevende functies staan aan het begin van het goed functioneren van D&I-beleid. Baimyrzaeva & Meyer (2020) beschrijven dit in *value-based leadership* en Alfqahaa & Jones (2020) benadrukken dat ethisch leiderschap essentieel is om inspanningen ter verbetering van tolerant en inclusief gedrag te bevorderen. In beide wordt omschreven dat leidinggevende waarden die inclusie bevorderen dienen uit te dragen. (Baimyrzaeva & Meyer,

2020; Alfoqahaa & Jones, 2020). *Value-based leadership* dient gebaseerd te zijn op de volgende waarden:

- **Transparantie:** leidinggevendenden die transparant zijn in hun besluitvormingsprocessen en communicatie bouwen vertrouwen op bij hun werknemers;
- **Verantwoordelijkheid:** leidinggevendenden die verantwoordelijkheid nemen voor hun acties en beslissingen tonen ethisch leiderschap;
- **Diversiteit en inclusie:** het actief bevorderen van diversiteit en inclusie binnen het team;
- **Gelijkheid:** Gelijke kansen bieden aan alle werknemers, ongeacht hun achtergrond, draagt bij aan een gevoel van rechtvaardigheid en respect binnen de organisatie (Baimyrzaeva & Meyer, 2020).

Het beleid van een organisatie kan invloed hebben op diverse doelgroepen, daarom is het van belang dat er leiderschap bestaat dat op overstijgende waarden is gebaseerd, zodat dit een inclusief werkklimaat bevordert (Shakeel et al., 2019). Normen en waarden die tolerant zijn jegens diversiteit dienen uitgedragen te worden door leidinggevendenden (Alfoqahaa & Jones, 2020; Sekerka & Yacobian, 2017). D&I-beleid vraagt om handelingen die meegaan met trends en ontwikkelingen en volgens Baimyrzaeva & Meyer (2020) is daarvoor *big picture thinking* vereist. Dit draagt bij aan het samenwerken over grenzen heen met diverse mensen en helpt rechtvaardigheid en gelijkheid te bevorderen (Alfoqahaa & Jones, 2020). Het vraagt om aanpassingsvermogen van leidinggevende functies, zodat er voldaan kan worden aan behoeftes van mensen die voortvloeien uit trends en ontwikkelingen uit de samenleving. Leidinggevende dienen een rolmodel te zijn betreft D&I (Shakeel et al., 2019). Vervolgens wordt vertrouwen en gemeenschapsbetrokkenheid versterkt waardoor er beter om kan worden gegaan met conflicten en participatie wordt bevorderd (Baimyrzaeva & Meyer, 2020).

#### *4.1.1.2 Communicatie*

Inclusieve communicatie is een essentieel onderdeel van een divers en inclusief werkklimaat. Deze vorm van communicatie kan op verschillende manieren een positieve bijdrage leveren aan de organisatie. Inclusieve en open communicatiebenaderingen bevorderen de sociale cohesie binnen een organisatie door het integreren van diverse perspectieven in besluitvormingsprocessen (Shakeel et al., 2019). Wanneer verschillende standpunten worden meegenomen, leidt dit tot meer doordachte en robuuste oplossingen voor complexe

problemen. Bovendien moedigt dit proces een hogere mate van betrokkenheid en participatie aan onder werknemers (Baimyrzaeva & Meyer, 2020).

Daarnaast speelt transparante en voortdurende communicatie een cruciale rol in het benadrukken van het belang van D&I. Door regelmatig succesverhalen te delen en de voordelen van D&I-praktijken te benadrukken, kan de organisatie weerstand tegen deze praktijken verminderen. Dit kan worden bereikt door duidelijk uit te leggen hoe D&I bijdraagt aan rechtvaardigheid en gelijkheid binnen de organisatie (Baimyrzaeva & Meyer, 2020; Shakeel et al., 2019). Het communiceren van een inclusieve visie, gebaseerd op universele waarden van gelijkheid en rechtvaardigheid, moet een doorlopend proces zijn. Dit houdt in dat leiders en managers binnen de organisatie voortdurend de boodschap van inclusie uitdragen en ervoor zorgen dat alle werknemers zich gehoord en gewaardeerd voelen (Alfoqahaa & Jones, 2020). Hierdoor ontstaat een werkcultuur waarin iedereen zich kan ontwikkelen en optimaal kan bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

Bovendien draagt inclusieve communicatie bij aan het creëren van een veilige omgeving waar medewerkers zich vrij voelen om hun ideeën en zorgen te uiten (Sekerka & Yacobian, 2017). Dit bevordert niet alleen de innovatie, maar zorgt er ook voor dat problemen en misverstanden snel kunnen worden aangepakt. Het resultaat is een dynamische en flexibele organisatie die beter in staat is om in te spelen op veranderingen en uitdagingen in de markt (Ely & Thomas, 2001). Inclusieve communicatie kan gezien worden als een krachtige motor voor het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen een organisatie. Het versterkt de sociale cohesie, bevordert betrokkenheid, vermindert weerstand, en draagt bij aan een rechtvaardige en gelijke werkomgeving (Alfoqahaa & Jones, 2020; Baimyrzaeva & Meyer, 2020). Organisaties die actief inzetten op inclusieve communicatie zijn beter gepositioneerd om te profiteren van de voordelen die een diverse en inclusieve werkplek biedt.

#### *4.1.1.3 Vertrouwen en legitimiteit*

Baimyrzaeva & Meyer (2020) zien vertrouwen als cruciaal voor inclusie. Inclusief leiderschap draagt bij aan het vertrouwen in bestuur en beleid en daardoor is implementatie van D&I-beleid succesvoller en is er meer draagvlak jegens D&I-praktijken. Het vertrouwen vergroot het begrip jegens ontwikkelingen en beslissingen die genomen worden ten behoeve van D&I (Baimyrzaeva & Meyer, 2020). Weerstand richting bestuur verlaagt en bereidheid wordt vergroot om bij te dragen aan de uitvoering van D&I-praktijken. Ook als beslissingen

vanuit bestuur niet in het voordeel van een betrokkene zijn, kan de bereidheid om mee te werken verhoogd zijn wanneer er vertrouwen bestaat.

Daarnaast zien Ely & Thomas (2001) het verhogen van diversiteit als een kans om meer legitimiteit te verhogen bij de doelgroep van een organisatie. Klanten en partners kunnen zichzelf mogelijk meer herkennen in de organisatie en dit resulteert in meer vertrouwen en legitimiteit (Ely & Thomas, 2001).

#### *4.1.1.4 Participatie en samenwerking*

Een inclusief werkklimaat draagt bij aan het creëren van gelijke kansen en rechtvaardigheid voor iedereen, ongeacht diversiteit (Cheung et al., 2019). Daardoor kan de potentie gemaximaliseerd worden en dit kan voor een organisatie bijdragen aan sociale en economische vooruitgang. De gelijke kansen stimuleren sociale rechtvaardigheid en biedt gemarginaliseerde groepen gelijke en eerlijke kansen (Baimyrzaeva & Meyer, 2020). Een effectief en goed D&I-beleid past zich aan demografische en maatschappelijke ontwikkelingen aan en stimuleert daardoor de participatie van iedereen (Baimyrzaeva & Meyer, 2020). Daarbij dienen niet alleen structurele barrières verwijderd te worden, maar er moet ook actief aangemoedigd worden tot deelname en betrokkenheid bij de uitgesloten groepen (Cheung et al., 2019). Dit resulteert in meer democratische en rechtvaardige besluitvorming. Volgens Ely & Thomas (2001) zijn de perspectieven verkregen uit diversiteit waardevolle bronnen. Deze perspectieven bieden namelijk inzicht in verschillende markten, producten, strategieën en bedrijfspraktijken. Diverse vaardigheden en capaciteiten bieden een organisatie toegang tot het opbouwen van kennis over diverse doelgroepen, klanten en partners. Ely & Thomas (2001) zien diversiteit als een bron die gebruikt kan worden ten behoeve van de kwaliteit van werk voor een organisatie.

#### *4.1.1.5 Nalatig D&I-beleid*

Een gebrek aan inclusie kan leiden tot verhoogde sociale fragmentatie en polarisatie (Baimyrzaeva & Meyer, 2020). Goed beleid voeren en besturen wordt vervolgens lastiger door de groei aan sociale spanningen en conflicten. Daardoor kan vertrouwen en legitimiteit jegens bestuur verslechteren (Baimyrzaeva & Meyer, 2020). Er ontstaat minder bereidheid tot betrokkenheid en participatie. Diversiteit aan perspectieven blijft daardoor onbenut waardoor ontwikkeling en innovatie stagneert (Baimyrzaeva & Meyer, 2020). Verschillende nieuwe perspectieven en ideeën komen met een toename aan diversiteit, het onbenut laten van diversiteit vermindert innovatie.

Economische ongelijkheid is ook een gevolg van het negeren van diversiteit. Zonder inclusief beleid te voeren bestaan er minder kansen voor diversiteit en daardoor zijn kansen schaars of niet aanwezig (Baimyrzaeva & Meyer, 2020).

#### 4.1.2 Sociale Psychologie

Vanuit het wetenschapsgebied sociale psychologie wordt met name ingegaan op groepsprocessen en gevolgen van exclusie door bijvoorbeeld discriminatie, uitsluiting en ongelijkheden (Avery et al., 2023; Hebl et al., 2020). Een effectief D&I-beleid kan worden gezien als een bron voor een organisatie om groepscohesie te versterken zodat ervoor iedereen een plek is in de organisatie (Chryssochou, 2000).

Sociale psychologie geeft inzicht in hoe ongelijkheden aangepakt dienen te worden en welke processen daarbij aan bod komen (Abrams et al., 2005; Avery et al., 2023). Daarnaast zijn er inzichten in hoe een groepsidentiteit een bijdrage kan leveren aan de cohesie indien deze inclusief is en hoe hier verantwoordelijkheid voor moet worden gedragen in de vorm van mentorschap (Eby & Robertson, 2020).

##### 4.1.2.1 Ongelijkheden aanvechten

Door een groei in diversiteit in de samenleving worden werkplekken ook meer divers, dit heeft tot gevolg dat er ongelijkheden ontstaan en het is cruciaal om deze aan te pakken volgens Avery et al. (2023). Door ongelijkheden aan te vechten ontstaat er meer inclusie en kansen voor diversiteit (Avery et al., 2023). Ongelijkheden kunnen invloed hebben op sociale cohesie en uiteindelijk ook economische achterstand (Abrams et al., 2005). Volgens Abrams et al. (2005) is het essentieel om de sociaalpsychologische processen van inclusie en exclusie te begrijpen om effectieve strategieën te ontwikkelen die inclusie bevorderen. Het problematiseren van uitsluiters of zij die zijn uitgesloten helpt niet volgens Abrams et al. (2005). In plaats daarvan moet de focus liggen op het begrijpen en veranderen van de onderliggende dynamieken die tot uitsluiting leiden (Chryssochoou, 2000; Hartog & De Hoogh, 2024). Dit kan bijvoorbeeld door pro-sociaal gedrag te stimuleren bij degenen die zich uitgesloten voelen, waardoor zij zich meer onderdeel van de groep gaan voelen (Avery et al., 2023). Minderheden worden vaak systematisch worden benadeeld, bijvoorbeeld bij prestatiebeoordelingen, salarisonderhandelingen en toegang tot professionele netwerken (Hebl et al., 2020). Dit leidt tot een vicieuze cirkel van ongelijkheid, waarbij de bijdragen van minderheden minder worden gewaardeerd en hun kansen op carrièreontwikkeling worden beperkt (Avery et al., 2023; Hebl et al., 2020). Vormen van subtiele discriminatie blijven

bestaan en heeft het gevolgen voor het welzijn en de prestaties van gestigmatiseerde individuen (Hebl et al., 2020). Dit omvat gedragingen zoals minder oogcontact, grotere fysieke afstand en kortere interactietijden tijdens bijvoorbeeld sollicitatiegesprekken (Hebl et al., 2020). Zulke subtiele vormen van discriminatie kunnen net zo schadelijk zijn als openlijke discriminatie, omdat ze de psychologische en fysieke gezondheid van individuen negatief beïnvloeden. Het is daarom van belang dat organisaties deze subtiele vormen van discriminatie en ongelijkheid herkennen en aanpakken om een inclusieve werkomgeving te bevorderen (Fraccaroli et al., 2024; Hebl et al., 2020). Voor een effectieve aanpak van ongelijkheden is het noodzakelijk dat organisaties gestructureerde, transparante en verantwoorde procedures implementeren (Fraccaroli et al., 2024). Avery et al. (2023) benadrukken de noodzaak voor organisaties om meer gestructureerde, transparante en verantwoorde procedures te implementeren om raciale ongelijkheden op de werkvloer effectief aan te pakken en inclusie te bevorderen. Fraccaroli et al. (2024) wijzen erop dat D&I topprioriteit moet zijn voor organisaties wereldwijd. Dit vergt actieve strategieën en beleidsmaatregelen om barrières te verwijderen die volledige participatie van alle werknemers verhinderen (Fraccaroli et al., 2024). Door een continue verandering in de manier waarop we D&I benaderen, kunnen we een rechtvaardigere en productievere werkomgeving creëren die niet alleen ethisch verantwoord is en meegaat met ontwikkelingen uit de samenleving, maar ook bijdraagt aan de algehele prestaties en innovatie van organisaties.

Het aanpakken van ongelijkheden vereist een holistische benadering waarbij zowel individuen als organisaties hun verantwoordelijkheid nemen (Eby & Robertson, 2020). Door deze benaderingen te omarmen en consequent toe te passen, kunnen we gezamenlijk werken aan het verminderen van ongelijkheden en het bevorderen van inclusie op alle niveaus in een organisatie (Eby & Robertson, 2020).

#### *4.1.2.2 Groepsidentiteit en cohesie*

Het verbeteren van groepsidentiteit en cohesie binnen een organisatie is essentieel voor het bevorderen van een inclusieve werkomgeving en het versterken van de algehele prestaties van teams (Abrams et al., 2005; Chryssochoou, 2000). Dit kan bereikt worden door verschillende strategische interventies die zich richten op het vergroten van wederzijds begrip, samenwerking en een gevoel van saamhorigheid (Eby & Robertson, 2020). Het begrijpen van de processen van sociale exclusie en het ontwikkelen van interventies die inclusie bevorderen, helpt om sociaalpsychologische barrières te overwinnen (Abrams et al., 2005). Individuen categoriseren zichzelf bewust of onbewust, hierdoor ontstaan groepen en kunnen barrières

ontstaan (Chrysochou, 2000). Door te werken aan een algehele groepsidentiteit kunnen deze barrières overkomen worden. Het ontwikkelen en behouden van inclusie is essentieel hiervoor, zodat er meer wederzijds begrip ontstaat en daardoor een overkoepelende groepsidentiteit ontstaat in plaats van losse groepen die elkaar niet begrijpen of kennen. Wanneer er ruimte gemaakt wordt voor diversiteit ontstaat er vrijheid voor verschillende perspectieven die deel uit maken en bijdragen aan de groepsidentiteit (Caligirui et al., 2024). Daardoor wordt de algehele cohesie versterkt en kan iedereen gewaardeerd worden.

Doormiddel van D&I-trainingen en activiteiten kan een werkomgeving meer kennis opdoen van de diversiteit aan perspectieven op de werkvloer (Fraccaroli et al., 2024; Hebl et al., 2020). Dit levert meer ruimte op voor ontwikkeling doordat perspectieven en ideeën worden uitgewisseld. Uiteindelijk vertaalt dit naar beter begrip en thuis voelen op de werkplek, waardoor de algemene tevredenheid van personeel in stand wordt gehouden of zelfs groeit (Hartog & De Hoogh, 2024). Hartog & De Hoogh (2024) spreken van het creëren van een globale *mindset* om met conflicten en obstakels van diversiteit om te gaan. Deze globale *mindset* draagt bij aan de samenwerking en gaat mee met ontwikkelingen uit de samenleving. Gezien de samenleving zich in continue ontwikkeling bevindt, is het van belang dat er ook continu aandacht dient te zijn voor de groepsidentiteit en cohesie. De groepsidentiteit en cohesie van een werkomgeving zal veranderen naarmate de samenleving ontwikkeld en trends zich voordoen. Wanneer er geen aandacht bestaat voor ontwikkelingen bestaat het gevaar dat begrip verwaterd of individuen vervreemd raken met de identiteit van de organisatie. Voortdurende evaluatie van D&I-beleid en tevredenheid is essentieel voor het behouden en verbeteren van een inclusieve werkomgeving.

#### *4.1.2.3 Mentorschap*

Inclusief mentorschap is een cruciaal aspect binnen de D&I strategieën van organisaties. Het biedt niet alleen ondersteuning aan medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen, maar bevordert ook een cultuur van wederzijds respect en begrip en stimuleert daarmee ook de samenwerking en cohesie (Brodski, 2017; Ely & Robertson, 2020). Inclusief mentorschap gaat verder dan traditioneel mentorschap door expliciet aandacht te besteden aan de unieke uitdagingen en kansen die gepaard gaan met diversiteit (Brodski, 2017). Het erkent de verschillende achtergronden en perspectieven en streeft ernaar een ondersteunende omgeving te creëren waarin alle individuen kunnen gedijen en leren van de sociale patronen in een werkomgeving. Dit type mentorschap is erop gericht barrières te doorbreken die vaak in de weg staan voor mensen uit minderheidsgroepen, zoals vooroordelen, discriminatie en een



gebrek aan netwerkmogelijkheden (Hebl et al., 2020). Effectief mentorschap vraagt om bewustzijn van spelende vooroordelen en actief werken om deze te neutraliseren (Hebl et al., 2020). Wanneer mentorschap op effectieve wijze wordt ingezet en een inclusieve werkomgeving stimuleert draagt dit bij aan:

- Empathie en begrip: Er ontstaat een vermogen om te leren van diversiteit en de variëteit aan denkwijzen door de blootstelling en ruimte voor diversiteit (Fraccaroli et al., 2024).
- Gelijke kansen: Op het moment dat er inclusief mentorschap bestaat voor iedereen is er ruimte en veiligheid voor iedereen om zich te ontplooiën en ontwikkelen (Fraccaroli et al., 2024).

Inclusief mentorschap vereist een voortdurende inzet voor leren en aanpassen. Mentoren moeten openstaan voor nieuwe informatie en bereid zijn hun aanpak aan te passen op basis van de behoeften van hun nieuwe en potentiële medewerkers (Chrysochoou, 2000). Daarnaast zorgt inclusief mentorschap voor het leervermogen van een organisatie door gehoor te geven aan nieuwe medewerkers door de veilige ruimte die beschikbaar wordt gemaakt voor nieuwe inzichten en ideeën (Fraccaroli et al., 2024). Nieuwe medewerkers kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van een organisatie door nieuwe kennis en andere denkwijzen.

Ely & Robertson (2020) benadrukken de urgentie van mentorschap voor een inclusieve werkomgeving. Dit bestaat uit de verantwoordelijkheid die een organisatie dient te nemen met betrekking tot inclusie voor diversiteit, maar ook voor het aanwijzen van verantwoordelijken voor het handhaven van inclusie (Ely & Robertson, 2020). Deze verantwoordelijkheid wordt omschreven als mentorschap. Een mentor is anders dan leidinggevende en draagt eraan bij dat nieuwe medewerker geaccepteerd en begrepen worden in de organisatie. Dit geeft een nieuwe medewerker de mogelijkheid om deel te nemen aan de bestaande cultuur en deze goed te begrijpen. De mentor biedt steun en kan ondersteunen bij uitdagingen.

#### 4.1.3 Politieke filosofie

Ten slotte biedt het wetenschapsgebied politieke filosofie ook diverse inzichten die het belang van D&I-beleid binnen een organisatie onderstrepen. Politieke filosofie benadrukt dit belang meer vanuit een verplichting voor organisaties zodat deze alle doelgroepen respecteert en er ruimte moet bestaan voor iedereen in de samenleving en zo ook op de werkvloer. Inclusie wordt gezien als een basis en verplichte voorwaarde waar organisaties aan moeten voldoen

zodat er iedereen kan participeren en organisaties mee bewegen met ontwikkelingen en trends uit de samenleving.

#### *4.1.3.1 Sociale rechtvaardigheid*

Sociale rechtvaardigheid is een morele verplichting en vormt de basis voor D&I en een inclusief werkklimaat (Chrysochoou, 2000). Het streven naar gelijkheid voor iedereen betekent dat alle werknemers – ongeacht hun achtergrond – gelijke kansen krijgen op promotie, training en andere werk-gerelateerde mogelijkheden. Deze rechtvaardigheid legt een fundament voor een inclusieve werkplek waar iedereen zich gewaardeerd voelt (Fung, 2019). Sociale rechtvaardigheid helpt bij het identificeren en elimineren van discriminerende praktijken en vooroordelen, wat essentieel is voor het creëren van een omgeving waarin iedereen gelijke kansen heeft om te slagen en zich te ontwikkelen (Fung, 2019; Thomas, 1995). Wanneer werknemers zich eerlijk en rechtvaardig behandeld voelen, draagt dit bij aan hun psychologisch welzijn. Een gevoel van veiligheid en vertrouwen leidt ook tot voordelen voor een organisatie die zich uit in hogere motivatie en productiviteit (Fung, 2019). Sociale rechtvaardigheid zorgt ervoor dat iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt. In een rechtvaardige omgeving zijn werknemers meer geneigd om samen te werken en elkaar te ondersteunen, wat de teamdynamiek versterkt en een cultuur van wederzijds respect en samenwerking bevordert. Dit maakt teams effectiever en leidt tot betere resultaten. Diversiteit aan perspectieven en ervaringen is een belangrijke bron van innovatie en creativiteit. Dit helpt organisaties om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen die beter aansluiten bij een diverse doelgroepen.

Het nastreven van sociale rechtvaardigheid is niet alleen een interne aangelegenheid, maar ook een bijdrage aan een rechtvaardigere samenleving (Fung, 2019). Sociale rechtvaardigheid is fundamenteel voor een inclusief en effectief D&I-beleid. Het zorgt voor een omgeving waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt, wat leidt tot een meer productieve, innovatieve en harmonieuze werkplek. Sociale rechtvaardigheid draagt bij aan het versterken van participatie voor gemarginaliseerde groepen. D&I-beleid dient erop gericht te zijn om structurele en onbewuste vormen van discriminatie en uitsluiting aan te pakken zodat er ruimte bestaat voor iedereen (Chrysochoou, 2000).

#### *4.1.3.2 Erkenning en waardering*

Erkenning en waardering zijn fundamentele voorwaarden voor een inclusief beleid op de werkvloer (Chrysochoou, 2000; Hindriks, 2024). In de politieke filosofie wordt erkend dat

erkenning en waardering essentieel zijn voor het welzijn van mensen en dat een inclusieve werkomgeving daaraan kan bijdragen. Mensen verdienen niet alleen respect als mensen, maar ook waardering voor hun unieke identiteit en kwaliteiten (Hindriks, 2024). Dit betekent dat individuen erkend moeten worden in hun volledige menselijkheid en hun specifieke eigenschappen moeten worden gewaardeerd. Deze erkenning en waardering vormen de basis voor zelfrespect en zelfwaardering, wat op zijn beurt bijdraagt aan hun volledige participatie in de maatschappij en op de werkvloer.

Sociale rechtvaardigheid vereist dat iedereen gelijke kansen krijgt om gewaardeerd te worden. Dit betekent dat er gelijke kansen moeten zijn voor alle individuen om hun potentieel te realiseren en erkend te worden voor hun unieke bijdragen (Fung, 2019). Hindriks (2024) benadrukt dat erkenning en waardering niet alleen kwesties van persoonlijke identiteit zijn, maar ook van sociale rechtvaardigheid. Dit betekent dat D&I-beleid op de werkvloer niet alleen moet streven naar gelijke behandeling, maar ook naar het creëren van een omgeving waarin de unieke bijdragen van ieder individu worden erkend en gewaardeerd. Erkenning en waardering zijn ten slotte cruciaal voor het psychologisch welzijn van mensen en dus werknemers (Hebl et al., 2020). Wanneer werknemers zich erkend en gewaardeerd voelen, ervaren ze een groter gevoel van verbondenheid en motivatie. Dit draagt bij aan een positieve teamdynamiek en bevordert samenwerking en wederzijds respect. Dit komt ook voort uit sociale rechtvaardigheid en draagt eraan bij dat iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt, wat cruciaal is voor hun psychologisch welzijn en professionele groei (Hebl et al., 2020). Diversiteit aan perspectieven en ervaringen is een belangrijke bron van innovatie en creativiteit (Chrysochoou, 2000; Taylor, 1995). Wanneer werknemers zich erkend en gewaardeerd voelen, zijn ze meer geneigd om hun unieke ideeën en perspectieven te delen. Dit leidt tot een rijkere uitwisseling van ideeën en oplossingen, wat bedrijven helpt om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen die beter aansluiten bij een diverse klantenkring. Erkenning en waardering spelen dus een cruciale rol in het benutten van het volledige potentieel van een divers personeelsbestand.

Erkenning en waardering zijn fundamenteel voor een effectief D&I-beleid op de werkvloer omdat ze bijdragen aan sociale rechtvaardigheid, psychologisch welzijn, positieve teamdynamiek en innovatie (Chrysochoou, 2000; Fung, 2019; Hebl et al., 2020). Door ervoor te zorgen dat alle werknemers erkend en gewaardeerd worden, kunnen bedrijven een inclusieve en rechtvaardige werkplek creëren waar iedereen de kans krijgt om zichzelf te ontplooien en ontwikkelen en bij te dragen aan het gezamenlijke succes van een organisatie.

#### *4.1.3.3 Culturele verrijking*

Taylor (1995) benadrukt dat erkenning van identiteit essentieel is voor de ontwikkeling van een gezond zelfbeeld en zelfrespect. Hindriks (2024) ondersteunt dit en stelt dat mensen niet alleen respect, maar ook waardering nodig hebben voor hun specifieke identiteit en kwaliteiten. Succesvol D&I-beleid voeren draagt bij aan deze erkenning door verschillende culturele identiteiten te erkennen en te waarderen, wat leidt tot culturele verrijking op de werkvloer. Daarnaast komt hier sociale rechtvaardigheid wederom terug omdat iedereen gelijke kansen krijgt, ongeacht hun culturele achtergrond en deze achtergrond juist als verrijking wordt gezien (Chryssochoou, 2000; Fung, 2019). Chryssochoou (2000) benadrukt dat diversiteit op de werkvloer bijdraagt aan een eerlijkere verdeling van kansen en middelen. Door D&I-beleid correct te implementeren, kunnen organisaties bijdragen aan de aanmoediging voor diversiteit door discriminatie te bestrijden en een inclusief werkklimaat te bevorderen (Fung, 2019).

Morton (2019) betoogt dat de elite vaak niet representatief is voor de diversiteit van de samenleving, wat leidt tot epistemische onrechtvaardigheid. Een D&I-beleid zorgt ervoor dat diverse perspectieven en ervaringen worden geïntegreerd in besluitvormingsprocessen, wat leidt tot een rijkere en meer inclusieve kennisbasis binnen organisaties door de diversiteit aan perspectieven en ervaringen (Morton, 2019).

Het implementeren van D&I-beleid draagt bij aan de verrijking van de organisatiecultuur door een breed scala aan culturele achtergronden te omarmen (Hebl et al., 2020). Dit bevordert wederzijds begrip en samenwerking, wat leidt tot een meer cohesie en harmonieuze werkomgeving. Hindriks (2024) benadrukt het belang van waardering voor iemands specifieke identiteit binnen een pluriforme samenleving, wat direct bijdraagt aan culturele verrijking. Gezien de pluriformiteit van de samenleving in continue ontwikkeling is dient een organisatie ook continu aandacht te geven aan D&I (Chryssochoou, 2000; Hindriks, 2024). Wanneer een organisatie aandacht besteedt aan diverse ontwikkelingen en mee beweegt met de veranderende demografie ontstaat er potentie om te profiteren van de nieuwe perspectieven en scala aan ideeën die gebruikt kunnen worden in de organisatie. Dit biedt gemarginaliseerde groepen de kans om te participeren en versterkt de samenleving doordat organisaties zich openstellen voor nieuwe denkwijze en zich daarmee willen verrijken.

In een geglobaliseerde wereld moeten organisaties zich aanpassen aan diverse en multiculturele realiteiten (Chryssochoou, 2000). D&I-beleid helpt bedrijven om een breder scala aan talent aan te trekken en te behouden, wat essentieel is voor het opereren in een

mondiale markt. Chrysochoou (2000) wijst erop dat het begrijpen en integreren van zowel nieuwe als oude identiteiten cruciaal is voor het functioneren binnen multiculturele samenlevingen. Dit betekent dat er niet slechts aandacht gaat en voorkeur wordt gegeven aan nieuwe ontwikkelingen, maar juist de inclusie van alle verschillende denkwijzen wordt benadrukt.

#### *4.1.3.4 Aanpassing aan globalisering*

In de huidige geglobaliseerde wereld wordt het steeds belangrijker voor organisaties om zich aan te passen aan de diverse realiteiten die de globalisering met zich meebrengt. Een cruciaal onderdeel van deze aanpassing is het implementeren van een sterk D&I-beleid op de werkvloer. Door een D&I-beleid te omarmen en aan te passen aan globale ontwikkelingen, kunnen bedrijven niet alleen hun sociale rechtvaardigheid nastreven, maar ook profiteren van de vele voordelen die een diverse werkomgeving biedt (Chrysochoou, 2000; Fung, 2019; Hebl et al., 2020).

Globalisering heeft gezorgd voor een dynamische en voortdurend veranderende marktplaats (Derven, 2014). Bedrijven die streven naar ontwikkeling en modernisering, moeten de waarde van diversiteit erkennen. Een diverse werkomgeving bevordert innovatie doordat werknemers met verschillende achtergronden en perspectieven samenwerken en elkaar inspireren. Dit leidt tot nieuwe ideeën en oplossingen die anders mogelijk over het hoofd zouden worden gezien (Derven, 2014; Hebl et al., 2020). Inclusief beleid speelt een sleutelrol in het waarborgen van gelijkheid en kansen voor diversiteit. Het waarborgen van gelijke kansen voor alle werknemers, ongeacht hun achtergrond, is een kwestie van ethische verantwoordelijkheid en vraagt om organisatorisch aanpassingsvermogen (Fung, 2019). Het bevorderen van D&I helpt bij het verminderen van vooroordelen en discriminatie, wat bijdraagt aan eerlijke en rechtvaardige kansen.

Daarnaast draagt een inclusief werkklimaat doormiddel van aanpassingen naar ontwikkelingen als globalisering bij aan de ontwikkeling van werknemers. Wanneer mensen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen, zijn ze gemotiveerder en productiever. Dit creëert een positieve cyclus van groei en succes, zowel voor het individu als voor de organisatie als geheel.

In de context van modernisering en globalisering is het essentieel dat bedrijven hun werkklimaat aanpassen om deze veranderingen te omarmen. Het implementeren van een

doordacht D&I-beleid dat zich blijft ontwikkelen is niet alleen bedrijfskundig slimme strategie, maar ook stap richting rechtvaardige en moderne organisaties die bijdragen aan de participatie van alle diverse mensen (Hebl et al., 2020). Door diversiteit te omarmen en een inclusieve cultuur te cultiveren, kunnen organisaties zich beter positioneren om te gedijen in de moderne, geglobaliseerde economie.

## 4.2 Belangen van MVO Nederland

MVO Nederland is een vooruitstrevende organisatie met als doel om andere organisaties te betrekken in een nieuwe economie, waarbinnen ondernomen wordt binnen de grenzen van natuur en maatschappij (MVO, z.d.). Ondanks dat er steeds meer aandacht gaat naar aandacht voor diversiteit en de waardering daarvan, blijft MVO Nederland achter en voert geen bewust D&I-beleid. Om beter te begrijpen wat maakt dat MVO Nederland geen effectief en duurzaam D&I-beleid heeft kunnen de inzichten uit de wetenschapsgebieden bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie gebruikt worden. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de vraag: *“Op welke manier zijn inzichten vanuit bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie terug te vinden in het beslissingen op het gebied van D&I van MVO Nederland?”*

### 4.2.1 HR-medewerkers

Op aanvraag van de HR-afdeling van MVO Nederland is er eerder onderzoek verricht op het gebied van D&I binnen de organisatie van MVO Nederland (Rensen, 2024). Het initiatief met betrekking tot het agenderen van D&I-praktijken kwam vanuit HR-medewerkers en zij hebben vragen gekregen met betrekking tot D&I binnen MVO Nederland. De inzichten van de wetenschapsgebieden bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie zullen worden gebruikt om te duiden waar deze terug zijn gekomen op het gebied van D&I binnen MVO Nederland.

#### 4.2.1.1 Bestuurskunde

Vanuit bestuurskunde kwamen de volgende thema's naar voren die van belang zijn op het gebied van D&I-beleid voeren en implementeren:

1. Inclusief leiderschap
2. Communicatie
3. Vertrouwen en legitimiteit
4. Participatie en samenwerking

## Inclusief leiderschap

Uit interviews met HR-medewerkers (citaten uit interviews met HR-medewerkers zijn terug te vinden in bijlage 3 en 4) bleek dat HR-medewerkers goedkeuring zochten van het managementteam (MT). Echter werd het onderwerp D&I door hen van tafel geveegd. Ondanks het initiatief om D&I op het jaarplan van de bedrijfsvoering van MVO Nederland te zetten, werd het er keer op keer af gehaald omdat elders prioriteiten lagen. Dit werd door beide HR-medewerkers gezegd.

*“We hadden voor HR een jaarplan gemaakt en daar hadden we ook in staan dat we daar (D&I) meer aandacht voor willen hebben ... nou dat is eruit gehaald door het managementteam.”*

*“Het werd niet zo serieus genomen door het MT, omdat het elk jaar zowat van de tafel geveegd werd, letterlijk afgehouden eigenlijk.”*

Verantwoordelijkheid vanuit leidinggevende functies is uitgebleven, omdat het MT andere belangen boven D&I stelde. *Value-based leadership* zoals omschreven door Baimyrzaeva & Meyer (2020) is niet aanwezig. *Value-based leadership* vraagt om transparantie, verantwoordelijkheid, diversiteit en inclusie, en gelijkheid (Baimyrzaeva & Meyer, 2020). Echter ontbrak het met name aan verantwoordelijkheid voor D&I-beleid. Volgens de HR-medewerkers lag de prioriteit met name op financiële aspecten van de organisatie binnen MVO Nederland.

*“Daar (D&I) hebben we geen tijd voor. De focus ligt op geld verdienen, en ja dat vind ik erg jammer.”*

De prioriteiten lagen voor leidinggevendenden uit het MT elders en HR-medewerkers spreken met name over het gebrek aan geld en middelen en op deze manier bleef D&I onbehandeld.

*“D&I wordt niet intern belegd eigenlijk, want er is geen ruimte en tijd, geen geld, geen enzovoort.”*

*“Bij MVO Nederland wordt er weinig geld en middelen ter beschikking gesteld om daar (D&I) meer aandacht aan te besteden en dat vind ik wel jammer.”*

Baimyrzaeva & Meyer (2020) spreken ook over *big picture thinking*, waarbij het grotere geheel gezien wordt en over grenzen heen gedacht wordt om met diverse mensen samen te kunnen werken en bij te dragen aan rechtvaardigheid en gelijkheid voor iedereen. Volgens de HR-medewerkers bleef het echter met name bij het op orde krijgen van de bedrijfsvoering en financiën. Daardoor bestond er geen urgentie om aan D&I-praktijken te denken, ondanks dat intenties goed zijn.

*“Mensen hebben wel de motivatie, dat denk ik wel, en intenties zijn allemaal wel goed, alleen het blijft liggen. Dat is gewoon zonde.”*

### Communicatie

Uit de interviews met HR-medewerkers is wel gebleken dat er vormen van communicatie bestaat die inclusie in acht neemt. Opvallend was dat een HR-medewerker sprak over interne communicatie betreft de *pride*-maand.

*“Aandacht voor pride-maand, door dit te benoemen in de weekstart en regenboogvlaggetjes opgehangen. Collega ‘X’ heeft iets vanuit haar ervaring verteld... toch wel goed dat we daar even aandacht voor hebben.”*

Er ontstond commentaar op de HR-afdeling, omdat het elke maand *pride*-maand zou moeten zijn.

*“Mensen zeiden dan weer: hoezo één maand, het is toch het hele jaar pride-maand.”*

Echter nam de HR-medewerker de tijd om te rechtvaardigen en uit te leggen waarom er juist op dat moment extra aandacht uitging richting de LHBTIQ+ gemeenschap. Door deze openheid voor inclusieve communicatie en initiatieven kan de interne sociale cohesie bevorderd worden (Shakeel et al., 2019). Vervolgens was er nog een andere collega die voorstelde om aandacht te besteden aan keti-koti en zorgen deze dergelijke initiatieven voor meer betrokkenheid en participatie om bij te dragen aan inclusieve praktijken en hun ideeën te delen in een veilige sfeer (Baimyrzaeva & Meyer, 2020; Sekerka & Yacobian, 2017).

Via sociale media is er ook aandacht geweest voor inclusieve communicatie naar buiten, om uit te stralen dat er stil wordt gestaan bij en aandacht uit gaat naar diversiteit. Dit is ook



gedaan door HR-medewerkers met het idee dat mogelijke toekomstige sollicitanten deze tolerantie waarnemen en sneller zullen solliciteren.

*“We hebben iets kleins gepost (met betrekking op LHBTIQ+) op LinkedIn... dat is wel goed als mensen dan willen solliciteren... dat ze dan zien van, hé.”*

### Vertrouwen en legitimiteit

Uit de antwoorden van de HR-medewerkers bleek voornamelijk dat er geen oog was voor D&I in de organisatie van MVO-Nederland. Initiatieven op het gebied van D&I werden afgewezen of verlegd. HR-medewerkers werden hierdoor gedemotiveerd en voelden zich niet serieus genomen.

*“Ik vond het heel demotiverend en irritant, dat er niks mee gedaan werd.”*

Een HR-medewerker gaf echter wel aan door te willen blijven gaan met D&I-initiatieven ondanks dat ze worden afgekeurd. Zo gaven HR-medewerkers voordelen aan die D&I kunnen bieden zoals het genereren van meer representativiteit, wat kan leiden tot meer vertrouwen en legitimiteit bij een diverse klantenkring (Ely & Thomas, 2001). Echter zag een HR-medewerker ook in dat het MT mogelijk weerstand zou krijgen wanneer standpunten ten behoeve van D&I zouden worden ingenomen.

*“Directie durven hier (D&I) wellicht geen standpunt in te nemen vanwege weerstand.”*

Vertrouwen vanuit het perspectief van HR-medewerkers is laag betreft het initiatief vanuit directie. Dit is te concluderen aan de hand van de hoeveelheid citaten van HR-medewerkers waarbij wordt verwezen naar het gebrek van initiatief en goedkeuring voor D&I-praktijken. Tevens benoemen de HR-medewerkers beide dat juist voor een organisatie als MVO Nederland het belangrijk zou zijn betreft geloofwaardigheid dat MVO Nederland aandacht besteed aan D&I.

*“Ik vind het belangrijk als MVO Nederland zijnde... een van onze thema's gaat nota bene over diversiteit en inclusie.”*

### Participatie en samenwerking

Volgens de HR-medewerkers is het huidige personeelsbestand erg homogeen en bestaat er weinig diversiteit. Er is benoemd dat dit mede komt doordat MVO Nederland toch “een bepaald type” mensen aanspreekt. Daardoor blijft de potentie die diversiteit kan bieden op het gebied van meer perspectieven en nieuwe ideeën uit (Cheung et al., 2019). De potentie wordt echter wel gezien door het HR-personeel.

*“Mensen met een andere afkomst kijken toch ook vaak anders tegen dingen aan en dat kan heel verrijkend zijn.”*

Het bovengenoemde citaat refereert direct naar de potentie om meer verschillende perspectieven te gebruiken in besluitvormingsprocessen en zo het denkvermogen van de organisatie vergroot wordt door diversiteit aan denkwijzen. Momenteel bestaat die potentie niet voor MVO Nederland gezien het personeelsbestand homogeen is en er weinig diversiteit is.

#### *4.2.1.2 Sociale Psychologie*

Inzichten vanuit het wetenschapsgebied sociale psychologie benadrukte de volgende thema's:

- Ongelijkheden aanvechten
- Groepsidentiteit en cohesie
- Mentorschap

### Ongelijkheden aanvechten

Tijdens de interviews met HR-medewerkers werd duidelijk waar de motivatie lag. Een HR-medewerker besprak hoe er weleens vormen van *unconscious bias* aanwezig waren en dat ze dit graag in de toekomst zou willen voorkomen. Dit heeft invloed gehad op het behoud van diversiteit in de organisatie.

*“Er bestaan veel onbewuste vooroordelen en dat we daarmee toch mensen uitsluiten.”*

Het voorkomen van deze onbewuste vooroordelen kan begrepen worden vanuit de sociale psychologie betreft het aanvechten van ongelijkheden (Avery et al., 2023). Het aanvechten van ongelijkheden stimuleert een inclusief werkklimaat. Daarnaast benoemde een HR-medewerker haar persoonlijke motivatie om te werken aan D&I.

*“Ik wil toch graag ook andere mensen bovenaan zetten en laten zien dat we mensen met respect behandelen, dat ze gezien en gehoord worden.”*

Hieruit blijkt een intrinsieke motivatie om structurele ongelijkheden aan te pakken en D&I in te zetten voor meer rechtvaardigheid en gelijkheid (Hebl et al., 2020). De betreffende HR-medewerker benoemde dat het tegenwerken van D&I-praktijken demotiverend werkt. De HR-medewerkers waren gemotiveerd om D&I-praktijken in te zetten ten behoeve van een inclusief werkklimaat waarbij er ruimte bestaat voor iedereen. De positie van de HR-medewerkers staat in het teken van personeelsaangelegenheden, vanuit die positie is ook te begrijpen dat de HR-medewerkers motivatie hadden om D&I-praktijken in te zetten en ongelijkheden aan te vechten. Deze motivatie blijkt ook uit de uitspraak waarin een HR-medewerker benoemt dat zij ongeacht afwijzing de noodzaak ziet om voor meer inclusie en rechtvaardigheid voor diversiteit te blijven werken.

*“Ik heb wel gemerkt dat je ook wel heel direct moet zijn en je moet het niet afwachten. Dat heb ik wel geleerd, we moeten erachteraan blijven gaan, elke keer weer op de agenda.”*

### Groepsidentiteit en cohesie

Een inclusief werkklimaat zorgt voor een sterke groepsidentiteit en cohesie, en dit vertaalt zich naar verbeterde algehele teamprestaties (Abrams et al., 2005; Chrysochoou, 2000). Een HR-medewerker zag deze potentie ook en benoemde dat juist gezien de huidige lage score van het werknemerstevredenheidsonderzoek. Gebleken uit dit betreffende onderzoek was dat het algemene werkgeluk laag was en medewerkers van MVO Nederland veel druk ervaren.

*“Uit het onderzoek (werknemerstevredenheidsonderzoek) kwam naar voren dat qua werkdruk en werkgeluk het niet heel hoog is... daar kan die link ook worden gelegd.”*

De betreffende HR-medewerker vervolgende en zag voor het MT een verantwoordelijkheid en kans om daaraan te werken doormiddel van het versterken van een inclusief werkklimaat. Wederom vulde de HR-medewerker aan dat de motivatie van het MT om hier niet aan te werken was vanwege financiën. De HR-medewerker ziet echter juist een oplossing en denkt dat op de lange termijn D&I-praktijken kunnen helpen ten gunste van de organisatie. Net als Hartog & De Hoogh (2024) benoemt de HR-medewerker dat D&I bij draagt aan de algemene tevredenheid van personeel.

*“Op korte termijn kost iets geld, maar op de lange termijn zijn dat allemaal leuke dingen... gelukkiger personeel, gemotiveerder en juist dat vertaalt ook uiteindelijk gewoon naar inkomsten.”*

*“Het kan meerdere dingen opleveren. Het kan teamverband heel erg versterken en kan die inclusiviteit heel erg versterken.”*

*“Ik denk dat we daardoor ook uiteindelijk leuker met elkaar samenwerken.”*

De HR-medewerker sprak ook van het gevoel dat MVO Nederland zorg dient te dragen voor de mensen die er werken. Er zou voor iedereen een goede omgeving moeten zijn om in te werken en vindt dat MVO Nederland goed hoort te zorgen voor het personeel. De HR-medewerker benoemde dat MVO Nederland mee dient te gaan met ontwikkelingen uit de maatschappij en dat MVO Nederland juist met de visie van een nieuwe inclusieve economie mee moet gaan met trends.

*“Het is ook gewoon op dit moment een maatschappelijk ding, het is overal.”*

### Mentorschap

De HR-medewerkers benoemde hun motivatie omtrent het agenderen van D&I en gaven aan dit meermaals op de agenda te hebben gezet. Uit de interviews bleek echter dat de verantwoordelijkheid betreft het doorvoeren van dergelijke initiatieven bij het MT ligt en zij niks kunnen inzetten zonder goedkeuring. Daarnaast kwam bij de interviews naar voren dat initiatieven van de HR-afdeling vaak worden bekritiseerd.

*“Mensen vinden dat HR op de kleine dingetjes zit, en dan denk ik: oké dan gaan we het wel niet meer doen, later.”*

*“Ik heb ook weleens de afdeling communicatie advies gegeven om een bureau dat zich specialiseert in vacatureteksten in te schakelen, maar dan krijg ik de reactie dat we dat zelf wel kunnen hoor.”*

Uit de interviews komt naar voren dat de HR-afdeling graag een rol speelt in het agenderen van D&I, maar hier door beslissingen van het MT niet mee aan de slag kunnen. Een echt inhoudelijk gesprek betreft D&I waarin belangen werden uitgewisseld bleef uit. Een HR-medewerker legt uit dat er nooit echt een constructief gesprek is geweest met betrekking tot D&I. De HR-medewerker gaf aan dat dit ook komt, omdat er vaak zou worden gezegd dat het niet echt nodig is en het eigenlijk wel goed gaat zoals het nu gaat bij MVO Nederland. Echter is dat precies een valkuil van D&I-beleid. De gedachte dat het niet nodig is, omdat het nu goed gaat.

*“Ik kreeg altijd te horen: we moeten op andere dingen focussen, het kan nog niet, het is wel goed zo, laat maar.”*

#### *4.2.1.3 Politieke filosofie*

Uit het wetenschapsgebied politieke filosofie kwam het belang voor een D&I-beleid in een organisatie terug in de volgende thema's:

- Sociale rechtvaardigheid
- Erkenning en waardering
- Culturele verrijking
- Aanpassing aan globalisering

#### Sociale rechtvaardigheid

Uit de interviews blijkt dat sociale rechtvaardigheid, zoals beschreven door Chrysochoou (2000) en Fung (2019), weinig tot geen herkenning vindt bij de geïnterviewde HR-medewerkers. Ondanks het fundamentele belang van sociale rechtvaardigheid voor een inclusieve en productieve werkplek, blijkt dat deze concepten nauwelijks terugkomen in de praktijk binnen de organisatie.

Uit de interviews de HR-medewerkers, blijken verschillende motivaties. Een HR-medewerker benoemt bijvoorbeeld dat er wel pogingen worden gedaan om inclusieve vacatureteksten te gebruiken en diverse kandidaten aan te trekken, maar dat financiële overwegingen en een gebrek aan ondersteuning vanuit het MT deze initiatieven vaak in de weg staan.

*“Ik probeer altijd vacatures zo breed mogelijk uit te zetten... via een vacaturesite voor mensen met andere achtergrond... daar betaal je fix voor, dus dat doen we niet meer zo.”*

Ze geeft aan dat hoewel er een verlangen is naar meer diversiteit, de sector waarin ze werkt voornamelijk witte mensen aantrekt en dat er weinig middelen beschikbaar zijn om D&I-beleid te bevorderen.

*“We zijn ook een sector die heel, ja, veel witte mensen aanspreekt.”*

De andere HR-medewerker heeft soortgelijke ervaringen. Ze geeft aan dat initiatieven rondom D&I vaak worden afgewezen of niet serieus worden genomen door het MT. Initiatieven zoals aandacht voor *pride*-maand krijgen wel enige interne aandacht, maar worden niet verder uitgerold op sociale media of door de directie ondersteund. Er heerst een cultuur waarin D&I niet als prioriteit wordt gezien en waar andere zaken, zoals financiën en bedrijfsvoering, voorop staan. Deze HR-medewerker merkt op dat er goede intenties zijn, maar dat deze vaak niet worden omgezet in concrete acties of beleid vanwege een gebrek aan tijd, middelen en managementondersteuning.

Kortom, hoewel de literatuur sociale rechtvaardigheid als een fundamentele pijler voor een inclusieve werkplek benadrukt (Chrysochoou, 2000), blijkt uit de interviews dat dit in de praktijk niet altijd wordt nageleefd of gewaardeerd binnen de organisaties van de geïnterviewde HR-medewerkers. De nadruk ligt meer op praktische beperkingen en het gebrek aan steun van het MT, en de motivatie vanuit HR-medewerkers is met name een meer representatief personeelsbestand dat meer werkgeluk ervaart.

### Erkenning en waardering

In de interviews met de HR-medewerkers komen diverse citaten naar voren die impliciet en gedeeltelijk het belang van erkenning en waardering als fundamentele voorwaarden vanuit politieke filosofie voor een D&I-beleid op de werkvloer weerspiegelen.

Een HR-medewerker beschrijft verschillende initiatieven en de uitdagingen die haar organisatie tegenkomt bij het implementeren van D&I. Ze benadrukt bijvoorbeeld het belang van inclusieve uitingen in vacatures en hoe haar pogingen om specialistische hulp in te schakelen vaak worden afgewezen door de communicatieafdeling, wat aangeeft dat erkenning en waardering nog niet volledig zijn ingebed in de bedrijfscultuur. Dit geeft aan dat hoewel de intentie om een inclusieve werkomgeving te creëren aanwezig is, er een gebrek aan structurele ondersteuning en erkenning is van het belang hiervan door de leidinggevenden.

De andere HR-medewerker beschrijft de tegenstrijdige prioriteiten binnen MVO Nederland, waarbij financiële overwegingen vaak de overhand hebben boven initiatieven gericht op diversiteit en inclusie. Ze merkt op dat initiatieven zoals aandacht voor *pride*-maand en interne communicatie over D&I vaak op weerstand stuiten en andere initiatieven niet worden omgezet in concrete acties. Dit bevestigt het tekort aan waardering en erkenning voor D&I-praktijken vanuit de HR-afdeling, hierdoor kan de fundamentele waardering en erkenning die D&I-praktijken beogen ook niet worden bereikt.

Beide HR-medewerkers wijzen erop dat de intrinsieke motivatie en intentie om een inclusieve werkplek te bevorderen wel aanwezig zijn, maar dat het gebrek aan structurele en financiële steun van het MT een belangrijke belemmering vormt. Het ontbreken van concrete aandacht en middelen voor D&I-inspanningen geeft aan dat de erkenning en waardering van diversiteit nog niet als prioriteit worden gezien binnen MVO Nederland, terwijl juist deze erkenning en waardering voor diversiteit vanuit politieke filosofie essentieel is volgens Hindriks (2024) en Hebl et al. (2020).

### Culturele verrijking

Uit de literatuur blijkt dat erkenning en waardering van diversiteit fundamenteel zijn voor een gezond zelfbeeld en zelfrespect, zoals Taylor (1995) en Hindriks (2024) benadrukken. Een succesvol D&I-beleid erkent en waardeert verschillende culturele identiteiten, wat leidt tot culturele verrijking en gelijke kansen op de werkvloer (Chryssochoou, 2000; Fung, 2019). Een HR-medewerker geeft aan dat zij altijd probeert vacatures breed uit te zetten om mensen met verschillende achtergronden aan te trekken. Ze uit echter frustratie over de beperkte middelen en prioriteit die aan D&I wordt gegeven door het MT. Ondanks een verlangen naar meer D&I blijft beleidsverandering uit wegens andere prioriteiten en belangen voor het MT. Dit leidt tot gemiste kansen voor culturele verrijking en het creëren van een inclusief werkklimaat.

*“We zetten in de vacatures dat iedereen welkom is, wat voor kleur je ook bent of wat dan ook.”*

*“Ik wil toch graag dat we die andere doelgroepen aantrekken voor een divers personeelsbestand en meer representatie.”*

Een HR-medewerker vertelt dat initiatieven voor D&I vaak niet verder komen door andere prioriteiten en gebrek aan goedkeuring van het MT, ondanks dat zijn er wel intenties en kleine initiatieven, zoals aandacht voor *pride*-maand, maar er is weinig steun en middelen, en de initiatieven die er zijn krijgen vaak commentaar en er is weerstand. De HR-medewerker benadrukt dat D&I bijdraagt aan een betere samenwerking en werkgeluk, wat uiteindelijk ook gunstig is voor de organisatie.

*“Het is altijd makkelijk om commentaar te hebben op HR, maar D&I zit in kleine dingetjes.”*

Chryssochoou (2000) en Fung (2019) stellen dat D&I-beleid discriminatie bestrijdt en een eerlijkere verdeling van kansen en middelen bevordert. Beide HR-medewerkers ervaren dat er veel potentieel is voor D&I om bij te dragen aan een inclusieve en rechtvaardige werkplek, maar dit vereist een voortdurende en serieuze inzet van de organisatie.

*“Ik denk dat het MT dan vaker dacht van: maar krijgen we daar inkomsten uit?”*

Het belang van waardering voor individuele identiteiten en een inclusief werkklimaat wordt benadrukt, maar de realisatie hiervan stuit op uitdagingen binnen de organisatiestructuur. De voordelen van culturele verrijking worden ingezien, maar structurele aanpassingen en beleid om meer diversiteit aan te trekken blijft uit, waardoor de potentie van diversiteit niet benut kan worden.

### Aanpassing aan globalisering

Uit de interviews met beide HR-medewerkers kwam naar voren dat er wel initiatieven en intenties zijn rondom diversiteit en inclusie (D&I), deze worden ook ingezet om een betere afspiegeling te worden van de samenleving als organisatie zijnde. Echter zullen deze initiatieven pas worden doorgevoerd indien daar aantoonbaar financiële voordelen aanzitten. Het winstoogmerk gaat boven de aanpassing naar maatschappelijke trends als globalisering. Dit contrasteert met de theorie uit de politieke filosofie die benadrukt dat aanpassing naar trends als globalisering essentieel zijn voor de waardering en het gebruik van diversiteit uit de samenleving. Dit contrasteert sterk met de theoretische tekst over het belang van een sterk D&I-beleid in de geglobaliseerde wereld.



*“Je kant niet met niks bij het MT aan komen zetten. Zij moeten zien wat het profijt ervan is.”*

Uit de interviews bleek dat er regelmatig pogingen werden gedaan om D&I-initiatieven te starten, zoals het breed uitzetten van vacatures en op die manier geprobeerd om meer diversiteit op basis van etnische diversiteit binnen te halen. Echter, waren deze pogingen niet succesvol gebleken en koste deze te veel geld. Er was wel een wil om meer etnische diversiteit binnen te halen, maar deze motivatie kwam voornamelijk uit de wens voor een beter demografisch representatief personeelsbestand.

Uit de interviews bleek geen expliciete motivatie voor meer gelijkheid jegens diversiteit zodat iedereen kan participeren naar aanleiding van globalisering. Echter vinden de HR-medewerkers beide dat MVO Nederland momenteel homogeen is en dat ze graag open staan voor meer diversiteit, vanwege een betere demografische representatie en diverse denkwijzen. Tevens benoemde een HR-medewerker dat ze graag wil dat MVO Nederland een prettige plek moet zijn waar personeel graag wil blijven werken. Echter, had deze uiting te maken met een krappe arbeidsmarkt en was deze motivatie niet direct te herleiden naar globalisering.

*“Je wil mensen behouden en meer mensen nog meekrijgen op deze krappe arbeidsmarkt.”*

#### 4.2.2 Managementteamlid

Het managementteam (MT) fungeert als de leidinggevende afdeling van de organisatie van MVO Nederland. Leden uit het MT maken beslissingen op het gebied van beleid en bestuur voor MVO Nederland. Zoals gebleken uit interviews en onderzoek wordt het MT veelal aangewezen als de verantwoordelijken met betrekking tot het doorvoeren van D&I-praktijken en beleid daarop (Rensen, 2024). De inzichten uit de wetenschapsgebieden bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie zullen worden vergeleken met de intenties van een MT-lid dat is geïnterviewd.

##### 4.2.2.1 Bestuurskunde

Vanuit bestuurskunde kwamen de volgende thema's naar voren die van belang zijn op het gebied van D&I-beleid voeren en implementeren:

1. Inclusief leiderschap
2. Communicatie

3. Vertrouwen en legitimiteit
4. Participatie en samenwerking

### Inclusief leiderschap

De citaten van het MT-lid tonen een aantal overeenkomsten met de genoemde literatuur over *value-based leadership* en ethisch leiderschap in het kader van D&I-beleid (Baimyrzaeva & Meyer, 2020).

In de literatuur wordt benadrukt dat leidinggevende waarden die inclusie bevorderen, zoals transparantie, verantwoordelijkheid, en gelijkheid, essentieel zijn voor een effectief D&I-beleid (Baimyrzaeva & Meyer, 2020; Alfoqahaa & Jones, 2020). Het MT-lid erkent het belang van D&I, maar legt de nadruk op het feit dat andere bedrijfsprocessen eerst op orde moeten zijn voordat D&I effectief geïmplementeerd kan worden. Dit komt naar voren in uitspraken zoals:

*“Als andere zaken niet op orde zijn kun je nooit beleid voeren op D&I.”*

Deze visie sluit aan bij de noodzaak van een stevige basis binnen de organisatie, zoals beschreven door Shakeel et al. (2019), die stelt dat een goed functionerende organisatie cruciaal is voor de implementatie van D&I-beleid. Het MT-lid benadrukt ook de representativiteit van de organisatie, wat overeenkomt met de waarde van diversiteit en inclusie zoals beschreven in de literatuur.

*“Een organisatie moet eruit zien zoals de achterban en de klanten eruit zien...”*

Verder wordt in de literatuur het belang van ethisch leiderschap en de bevordering van een inclusief werkklimaat benadrukt. Het MT-lid geeft aan te streven naar een inclusieve werkomgeving.

*“Ik hoop dat iedereen de sfeer als inclusief ervaart. Ik heb de indruk dat we toegankelijk zijn.”*

Dit komt overeen met de waarden die Baimyrzaeva & Meyer (2020) en Alfoqahaa & Jones (2020) noemen, zoals het bieden van gelijke kansen en het bevorderen van een gevoel van rechtvaardigheid en respect binnen de organisatie. Echter geeft het MT-lid duidelijk aan deze

indruk te hebben, ondanks uit eerder onderzoek bleek dat MVO Nederland momenteel homogeen is en met name openstaat voor de mensen zoals zij zelf zijn (Rensen, 2024). Hieruit blijkt dat de intentie goed is, maar gezien het huidige D&I-beleid is het gebleven bij goede intenties en kent het geen vervolg.

Opvallend was dat het MT-lid benoemde dat de volgende directeur aandacht dient te besteden aan D&I. Daar werd aan toegevoegd dat de organisatie wel goed dient te functioneren. Daaruit zou kunnen worden geconcludeerd dat er gezien wordt dat leiderschap essentieel is, maar alleen als de bedrijfsvoering goed werkt.

*“Een volgende directeur moet zeker aandacht besteden aan D&I, als de buitenkant van de organisatie maar goed zit.”*

Tot slot, hoewel het MT-lid erkent dat D&I belangrijk is, wijst hij ook op de valkuil van een tunnelvisie op dit onderwerp:

*“Je moet een tunnelvisie voorkomen op dit onderwerp (D&I).”*

Dit benadrukt de behoefte aan een evenwichtige benadering en het belang van het adresseren van diverse aspecten en de verantwoordelijkheid als leidinggevende daarvoor. Ondanks dat het handelen ten behoeve van diversiteit is uitgebleven, blijkt een motivatie voor inclusief leiderschap aanwezig, de citaten van het MT-lid bevestigen de literatuur over het belang van D&I, maar handelt naar andere prioriteiten.

### Communicatie

De citaten van het MT-lid vertonen zowel overeenkomsten als verschillen met de theorie en literatuur over inclusieve communicatie vanuit bestuurskunde. De directeur benadrukt het belang van D&I binnen de organisatie, maar geeft aan dat andere prioriteiten eerst aangepakt moeten worden.

*“Begrijp me niet verkeerd, ik vind D&I heel belangrijk, maar andere dingen hadden prioriteit.”*

Dit komt overeen met de tekst die stelt dat inclusieve communicatie essentieel is, maar het geeft een meer pragmatische kijk op de uitvoering van beleid binnen de organisatie. Dit

blijkt ook uit hoe het MT-lid aangeeft hij de bedrijfsvoering en het financiële aspect als fundamenteel ziet voor de organisatie van MVO Nederland.

*“Het is cruciaal dat D&I een plek heeft, maar nog belangrijker is dat de basis van de organisatie stevig wordt vastgezet.”*

Het MT-lid is gemotiveerd om meer divers te worden en wil meer diverse mensen meekrijgen in de missie richting een nieuwe economie binnen de grenzen van natuur en maatschappij (MVO, z.d.). Het MT-lid zou graag zien dat MVO Nederland niet in een bubbel blijft.

*“We moeten niet in een groene bubbel blijven, want dan gaan we de duurzaamheidsdoelen niet halen. We moeten zoeken naar gelijkenissen... een PVV'er wil ook geen PFAS in het water.”*

Dit sluit aan bij de tekst waarin wordt gesteld dat inclusieve communicatie bijdraagt aan de sociale cohesie en betrokkenheid, wat uiteindelijk leidt tot betere oplossingen en een dynamische organisatie (Shakeel et al., 2019; Baimyrzaeva & Meyer, 2020).

De citaten van het MT-lid lijken niet overeen geheel te komen met de positieve en proactieve benadering van inclusieve communicatie. Terwijl de literatuur benadrukt dat inclusieve communicatie essentieel is voor een divers en inclusief werkklimaat en een belangrijke bijdrage levert aan de sociale cohesie, betrokkenheid en innovatie binnen een organisatie (Alfoqahaa & Jones, 2020; Sekerka & Yacobian, 2017), lijken de uitspraken van de directeur een andere prioriteit te reflecteren.

*“Er lag achterstallig financieel onderhoud, als die processen niet goed lopen, kun je nooit beleid voeren op dingen als D&I.”*

Dit suggereert een secundaire plaats voor D&I, in tegenstelling tot de literatuur die aangeeft dat inclusieve communicatie en D&I juist integrale onderdelen moeten zijn van de organisatiecultuur en dagelijkse bedrijfsvoering (Shakeel et al., 2019). Die citaat contrasteert met de wetenschappelijke bevindingen dat inclusieve communicatie bijdraagt aan de algehele organisatieprestatie, juist door de diverse perspectieven en betrokkenheid te integreren in de besluitvormingsprocessen (Ely & Thomas, 2001).

### Vertrouwen en legitimiteit

De citaten van het MT-lid uit het document tonen aan dat hoewel D&I belangrijk wordt geacht, het niet als prioriteit wordt gezien. Dit komt niet overeen met de inzichten van Baimyrzaeva en Meyer (2020), die benadrukken dat vertrouwen, voortkomend uit inclusief leiderschap, cruciaal is voor de succesvolle implementatie van D&I-beleid. Het MT-lid stelt dat andere onderdelen van de organisatie meer prioriteit hadden. Dit benadrukt een secundaire positie van D&I, in tegenstelling tot de visie van Baimyrzaeva & Meyer (2020) dat vertrouwen en inclusief leiderschap noodzakelijk zijn voor effectieve D&I-praktijken en dat vertrouwen de weerstand vermindert en de bereidheid tot medewerking verhoogt, zelfs als beslissingen niet in iemands voordeel zijn.

Daarnaast zien Ely en Thomas (2001) diversiteit als een kans om legitimiteit te vergroten bij de doelgroep van een organisatie. Hoewel het MT-lid erkent dat een organisatie eruit moet zien zoals de achterban en klanten, ligt de nadruk op het eerst oplossen van "achterstallig financieel onderhoud" voordat D&I-beleid kan worden uitgevoerd. Dit contrasteert met de bevindingen van Ely en Thomas (2001), die stellen dat diversiteit direct bijdraagt aan meer vertrouwen en legitimiteit bij klanten en partners, en dus niet afhankelijk zou moeten zijn van het oplossen van andere interne problemen.

*"D&I kan als middel worden gebruikt voor een organisatie, maar geen diversiteit om diversiteit."*

Kortom toont de positie van het MT-lid een pragmatische aanpak die prioriteit geeft aan financiële en operationele stabiliteit boven de onmiddellijke implementatie van D&I-beleid, terwijl de literatuur aangeeft dat juist vertrouwen en inclusie essentieel zijn voor een breed gedragen en succesvol D&I-beleid en zich vertaalt naar betere werkprestaties.

### Participatie en samenwerking

De citaten van het MT-lid weerspiegelen een genuanceerde benadering van D&I, waarbij de prioritering van fundamentele bedrijfsprocessen wordt benadrukt. Deze visie komt gedeeltelijk overeen met het idee dat een inclusief werkklimaat bijdraagt aan het creëren van gelijke kansen en rechtvaardigheid voor iedereen, ongeacht diversiteit (Cheung et al., 2019).

Het MT-lid erkent namelijk dat diversiteit een kracht kan zijn om aantrekkelijker te worden voor andere bedrijven.

*“Diversiteit is een kracht om aantrekkelijker te worden bij andere bedrijven die nu nog niet bereikt worden.”*

Het MT-lid benoemt ook dat organisaties gebruik kunnen maken van diversiteit aan de hand van maatschappelijke trends en zorgen dat gemarginaliseerde groepen mee kunnen participeren.

*“Het is de verantwoordelijkheid van bedrijven om mensen aan het werk te zetten en mee te laten doen in de maatschappij.”*

Dit sluit aan bij het idee dat een effectief en goed D&I-beleid zich aanpast aan demografische en maatschappelijke ontwikkelingen en participatie stimuleert (Baimyrzaeva & Meyer, 2020). De noodzaak om structurele barrières te verwijderen en actief deelname aan te moedigen wordt daarin ook weerspiegeld. Zo benoemt hij dat hij graag meer mensen mee zou krijgen in de missie van MVO Nederland en dat hij niet wil dat MVO Nederland uitsluit.

*“Duurzaamheid moet niet uitsluiten.”*

#### *4.2.2.2 Sociale psychologie*

Inzichten vanuit het wetenschapsgebied sociale psychologie benadrukte de volgende thema's:

- Ongelijkheden aanvechten
- Groepsidentiteit en cohesie
- Mentorschap

#### Ongelijkheden aanvechten

De uitspraken van het MT-lid lijken niet volledig overeen te komen met de het belang om ongelijkheden aan te vechten vanuit D&I zoals wordt besproken vanuit de sociale psychologie. Terwijl Avery et al. (2023) benadrukken dat het aanpakken van ongelijkheden cruciaal is voor het bevorderen van inclusie en kansen voor diversiteit, lijkt het MT-lid te suggereren dat D&I belangrijk is, maar niet de hoogste prioriteit heeft binnen de organisatie.

Verder benadrukt het MT-lid het belang van het stevig neerzetten van de basis van de organisatie voordat er beleid gevoerd kan worden op D&I.

*“Investeren in D&I, ja, maar dan moet de rest goed lopen.”*

Dit lijkt in contrast te staan met de aanbevelingen van Abrams et al. (2005) en Avery et al. (2023), die betogen dat het aanpakken van ongelijkheden en het bevorderen van inclusie juist fundamentele aspecten zijn die integraal deel zouden moeten uitmaken van de organisatieprocessen, en niet afhankelijk zouden moeten zijn van andere prioriteiten.

Daarnaast benadrukken de citaten uit het interview dat diversiteit niet als doel op zich moet worden nagestreefd, terwijl de literatuur juist stelt dat ongelijkheden en subtiele vormen van discriminatie moeten worden aangepakt om een inclusieve en rechtvaardige werkomgeving te creëren (Hebl et al., 2020; Fraccaroli et al., 2024).

*“Geen diversiteit om diversiteit.”*

### Groepsidentiteit en cohesie

in het interview met het MT-lid komen enkele citaten naar voren die aangeven dat hoewel D&I belangrijk wordt geacht, het niet de hoogste prioriteit krijgt. Dit contrasteert met de tekst waarin benadrukt wordt dat het verbeteren van groepsidentiteit en cohesie binnen een organisatie essentieel is voor het bevorderen van een inclusieve werkomgeving en het versterken van teamprestaties (Abrams et al., 2005; Chrysochoou, 2000). Het MT-lid beschrijft het belang van D&I, maar handelt daar niet naar wegens andere zaken die meer aandacht nodig hadden volgens hem. Dit wijst erop dat hoewel de waarde van D&I wordt erkend, er eerst aandacht moet zijn voor andere zaken zoals financiële stabiliteit en basisprocessen binnen de organisatie.

Daarentegen pleit de literatuur van sociale psychologie over D&I voor strategische interventies om wederzijds begrip en een gevoel van saamhorigheid te vergroten, waarbij het begrijpen van sociale exclusie en het ontwikkelen van inclusieve interventies cruciaal is (Abrams et al., 2005; Eby & Robertson, 2020). Dit wijst op een proactieve benadering waarin D&I een kernonderdeel van de organisatieontwikkeling zou moeten zijn. Bovendien wordt benadrukt dat inclusie en het bevorderen van diversiteit leiden tot een sterker gevoel van groepsidentiteit en algehele cohesie, wat direct bijdraagt aan betere teamprestaties. Het MT-

lid erkent wel de voordelen van diversiteit, maar deze zijn ook voornamelijk gericht op potentieel aantrekkelijke marktposities.

*“Diversiteit is een kracht om aantrekkelijker te worden bij andere bedrijven die nu nog niet bereikt worden.”*

Dit impliceert dat D&I als strategisch middel moet worden ingezet, maar niet het enige focuspunt mag zijn zonder dat de basis van de organisatie stevig is.

### Mentorschap

De uitspraken van het MT-lid komen niet overeen met de visie en argumenten over inclusief mentorschap. Inclusief mentorschap is essentieel voor het bevorderen van een cultuur van wederzijds respect en begrip binnen organisaties (Brodski, 2017; Eby & Robertson, 2020). Het MT-lid legt de nadruk daar echter niet op, het MT-lid benadrukte herhaaldelijk dat andere zaken prioriteit hadden.

Bovendien beschrijft de literatuur vanuit sociale psychologie over D&I dat inclusief mentorschap zich richt op het doorbreken van barrières zoals vooroordelen en discriminatie, en het creëren van een veilige omgeving voor alle medewerkers (Hebl et al., 2020). Het MT-lid ziet echter het belang van financiële stabiliteit als fundamenteel en bespreekt niet het belang van het creëren van een veilige werkplek doormiddel van D&I.

*“Er lag achterstallig financieel onderhoud, als die processen niet goed lopen, kun je nooit beleid voeren op dingen als D&I.”*

Het MT-lid ziet de voordelen van diversiteit en erkent de kracht en potentie, maar dit wordt gezien als een secundair voordeel in plaats van een primaire doelstelling. Dit staat in contrast met de nadruk dat dat inclusief mentorschap en D&I-strategieën centraal moeten staan in de organisatorische cultuur en beleid (Brodski, 2017).

#### *4.2.2.3 Politieke filosofie*

Uit het wetenschapsgebied politieke filosofie kwam het belang voor een D&I-beleid in een organisatie terug in de volgende thema's:

- Sociale rechtvaardigheid
- Erkenning en waardering



- Culturele verrijking
- Aanpassing aan globalisering

### Sociale rechtvaardigheid

De citaten van het MT-lid tonen een andere kijk op D&I dan de literatuur over sociale rechtvaardigheid vanuit politieke filosofie en D&I. De wetenschap benadrukt dat sociale rechtvaardigheid een morele verplichting is en fundamenteel voor een inclusief en effectief D&I-beleid (Chrysochoou, 2000; Fung, 2019). Het MT-lid aan dat D&I wel belangrijk is, maar niet altijd de hoogste prioriteit heeft binnen de organisatie.

*“Begrijp me niet verkeerd, ik vind D&I heel belangrijk, maar andere dingen hadden prioriteit.”*

Dit staat in contrast met de stelling van Fung (2019) dat het nastreven van sociale rechtvaardigheid fundamenteel is voor een inclusieve werkplek en directe positieve effecten heeft op de motivatie en productiviteit van werknemers.

Verder zegt het MT-lid dat er andere zakelijke dingen voorgaan. Dit lijkt te suggereren dat een stevige basis van de organisatie essentieel is voordat er in D&I geïnvesteerd kan worden, wat verschilt van de visie van Thomas (1995) die stelt dat sociale rechtvaardigheid helpt bij het elimineren van discriminerende praktijken en een rechtvaardige omgeving creëert voor iedereen om te slagen en zich te ontwikkelen, alvorens dat een organisatie zakelijke successen behaalt.

### Erkenning en waardering

Uit het interview met het MT-lid bleek dat er niet expliciet aandacht bestaat voor de erkenning en waardering van diversiteit en de erkenning en waardering die ontstaat uit D&I-praktijken (Chrysochoou, 2000; Fung, 2019; Hebl et al., 2020). Literatuur benadrukt dat erkenning en waardering fundamentele voorwaarden zijn voor een effectief D&I-beleid op de werkvloer, essentieel voor sociale rechtvaardigheid, psychologisch welzijn en innovatie (Chrysochoou, 2000; Fung, 2019; Hebl et al., 2020; Hindriks, 2024). De citaten van het MT-lid daarentegen tonen aan dat D&I niet als prioriteit wordt gezien en het belang voor fundamentele waarden ontbreekt. Dit staat in contrast met de literatuur die stelt dat erkenning en waardering cruciaal zijn voor een inclusieve en effectieve werkplek, en niet pas later aan bod zouden moeten komen.

### Culturele verrijking

Er is een verschil in de benadering van inclusie en participatie doormiddel van culturele verrijking vanuit D&I. Het MT-lid geeft aan dat het belangrijk is dat iedereen zich inclusief voelt en deelneemt en stelt dat bedrijven een verantwoordelijkheid hebben om mensen te kunnen laten participeren, maar wederom zijn de basisprocessen het meest van belang.

*“Mensen zitten op de bank omdat ze niet in het malletje passen, dat kan natuurlijk niet.”*

Dit staat in een positieve houding jegens diversiteit en laat zien dat het MT-lid voornemens is om ruimte te maken voor diversiteit. Echter blijkt dat daar geen inspanningen voor werden verricht (Rensen, 2024). Daarbij stelt het MT-lid ook dat de homogeniteit te verklaren valt, doordat er bepaalde mensen meer solliciteren, maar later legt het MT-lid ook uit dat MVO Nederland niet moet uitsluiten. Gesuggereerd kan worden dat de homogeniteit wordt bekend, maar er een gevaar bestaat dat dit mogelijk zorgt voor uitsluiting, waardoor diversiteit en culturele verrijking uitblijft.

*“Waar MVO voor staat is heel duidelijk, maar dat trekt ook een bepaald slag mensen aan.”*

*“Duurzaamheid is de gemene deler in het personeelsbestand, maar duurzaamheid moet niet uitsluiten.”*

### Aanpassing aan globalisering

Literatuur vanuit politieke filosofie benadrukt dat een sterk D&I-beleid essentieel is voor bedrijven om zich aan te passen aan de veranderende marktplaats en om innovatie te bevorderen naar maatschappelijke trends als globalisering (Derven, 2014; Hebl et al., 2020). Hier ziet ook het MT-lid een noodzaak dat organisaties verantwoordelijk zijn voor de participatie van mensen. Het MT-lid geeft een actueel voorbeeld en stelt dat vluchtelingen mee zouden moeten kunnen participeren. Het MT-lid maakt dit argument vanuit een ethisch en economisch standpunt.

*“Het kan niet dat vluchtelingen niet mogen werken, dat is ethisch niet juist, maar ook economisch kost dat ontzettend veel geld.”*

Dit contrasteert wordt ook vanuit de literatuur aangegeven, die stelt dat een inclusief beleid niet alleen ethisch verantwoord is, maar ook essentieel voor de productiviteit en motivatie van werknemers, en daarmee direct bijdraagt aan de groei en het succes van de

organisatie (Derven, 2014; Fung, 2019). Ondanks de overeenkomst van de visies uit de literatuur en van het MT-lid, werden er geen maatregelen genomen om bijvoorbeeld vluchtelingen een kans te geven in de organisatie van MVO Nederland (Rensen, 2024).

#### 4.2.3 Samenvatting

In dit gedeelte is kort schematisch samengevat bij welke inzichten uit de wetenschapsgebieden bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie een relatie kan worden gezien uit de uitspraken van HR-medewerkers en het MT-lid.

	HR-medewerkers	MT-lid
<b>Bestuurskunde</b>		
- Inclusief leiderschap	HR-medewerkers zeggen dat leidinggevend tot nu toe alles tegenhouden, ze willen graag meer ruimte voor D&I vanuit leidinggevend.	Het MT-lid ziet het belang in van D&I, maar neemt zelf geen initiatief met betrekking tot D&I-praktijken.
- Communicatie	De HR-medewerkers zijn gemotiveerd om D&I terug te laten komen in communicatie en hebben hier al aandacht aan besteed.	Motivatie is er en wil graag diverse mensen bereiken, maar neemt geen proactieve rol aan voor inclusieve communicatie.
- Vertrouwen en legitimiteit	Vertrouwen en legitimiteit lijkt niet te worden gegeneerd op basis van D&I en legitimiteit ontbreekt gezien er geen aandacht besteed wordt aan D&I.	In plaats van werken aan vertrouwen en legitimiteit vanuit D&I, wil het MT-lid dat andere aspecten van de organisatie eerst goed lopen.
- Participatie en samenwerking	Ze zouden graag meer diversiteit willen, zodat er meer diverse perspectieven aanwezig zijn.	Het MT-lid ziet potentie vanuit D&I om meer samenwerking op te bouwen vanuit diversiteit en wil graag meer mensen bereiken en motiveren vanuit de missie van MVO Nederland.

		Daarnaast doet het MT-lid uitspraken die aantonen dat hij participatie belangrijk vindt.
Sociale psychologie		
- Ongelijkheden aanvechten	Ze willen graag dat iedereen gelijk wordt behandeld en er geen vormen van uitsluiting bestaan.	Uit de uitspraken lijkt geen expliciete motivatie naar voren te komen die suggereert dat het MT-lid ongelijkheden zou willen aanvechten doormiddel van D&I.
- Groepsidentiteit en cohesie	De HR-medewerkers willen graag werken aan een betere groepscohesie en zien kansen vanuit D&I om dit te bewerkstelligen.	Het MT-lid ziet andere onderdelen van de organisatie als basis voor het goed functioneren van de organisatie. Dit komt niet overeen met de literatuur die D&I-beleid als fundamenteel ziet voor het goed functioneren door een sterke groepscohesie.
- Mentorschap	Uit uitspraken van de HR-medewerkers kan worden begrepen dat ze graag mentorschap willen hebben over D&I, maar dat ze veel kritiek van andere afdelingen ontvangen en daardoor gedemotiveerd raken.	Uitspraken van MT-lid en literatuur betreft mentorschap komen niet overeen. Er wordt geen verantwoordelijkheid genomen op het gebied van D&I.
Politieke filosofie		
- Sociale	De nadruk ligt meer op de	Het MT-lid stelt financiële

rechtvaardigheid	praktische voordelen en uitingen van D&I, HR-medewerkers doen geen expliciete uitspraken betreft rechtvaardigheid voor gemarginaliseerde groepen.	zaken voorop boven sociale rechtvaardigheid. Literatuur en uitspraken komen niet overeen.
- Erkenning en waardering	Motivatie voor erkenning en waardering komt gedeeltelijk naar voren. Alleen bestaat er weinig erkenning en waardering momenteel voor de initiatieven op het gebied van D&I, maar zouden dit graag meer willen hebben.	MT-lid doet geen uitspraken die te herleiden zijn naar de erkenning en waardering van diversiteit. MT-lid zegt het belangrijk te vinden, maar het blijft bij die intentie.
- Culturele verrijking	De HR-medewerkers doen uitspraken waaruit blijkt dat diversiteit als verrijking wordt gezien ten behoeve van diverse denkwijzen.	Uit de uitspraken van het MT-lid kan worden herleid dat het MT-lid potentie ziet in meer diversiteit, maar benoemt ook dat de sector nu eenmaal homogeen is.
- Aanpassing aan globalisering	Er worden uitspraken gedaan met betrekking tot het belang voor meer inclusie in deze tijd van de samenleving, er wordt ook gerelateerd naar trends als een krappe arbeidsmarkt. Echter komt niet expliciet naar voren dat ze globalisering in acht nemen.	Het MT-lid vindt dat het ethisch en economisch juist is om gebruik te maken van onbenut talent door bijvoorbeeld vluchtelingen te laten werken, maar de uitspraken laten niet expliciet blijken dat vanuit globalisering aan D&I gewerkt moet worden.

*Tabel 1: Overeenkomsten uitspraken en literatuur*

### 4.3 Verklaring vanuit verandermanagement

Uit deelvraag 2 bleek dat diverse inzichten gedeeltelijk of niet werden opgevolgd of werden nagestreefd. Literatuur over verandermanagement kan verklaring bieden waarom het doorvoeren van D&I-praktijken, -initiatieven en -beleid niet lukt. In dit gedeelte zal antwoord worden gegeven op de vraag: *“Hoe kan er vanuit verandermanagement verklaard worden waarom inzichten vanuit bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie niet worden opgevolgd in de organisatie van MVO Nederland?”*

#### 4.3.1 Implicaties verandermanagement D&I-beleid

Uit wetenschappelijke literatuur over verandermanagement blijkt dat er veel implicaties en verschillende belemmeringen bestaan op het gebied van het implementeren van D&I-beleid in een organisatie ten behoeve van meer diversiteit en inclusie. De implicaties kunnen veelal worden begrepen vanuit weerstand jegens verandering, maar zijn ook te herleiden naar het ineffectief overbrengen van het belang voor D&I.

Volgens Bergmann & Garrecht (2016) is weerstand een natuurlijke reactie gericht op het behouden of herstellen van de status quo en het tegenwerken van geplande veranderingen. De oorzaken van weerstand zijn divers en omvatten een gebrek aan juiste informatie, onbegrip voor de noodzaak van verandering, angst voor verlies van werk of invloed, en ingesleten gewoonten. Deze weerstand kan zich zowel verbaal als non-verbaal uiten (Bergmann & Garrecht, 2016). Het is cruciaal om weerstand vroegtijdig te herkennen en constructief aan te pakken door betrokkenheid van werknemers en zichtbaar leiderschap vanuit het management. D&I-beleid roept weerstand op en kan onbewust een dreiging vormen voor de status quo, duidelijke communicatie over de voordelen van diversiteit en het betrekken van diverse belanghebbenden bij de besluitvorming kan het gevoel van autonomie versterken en weerstand verminderen (Brannon et al., 2018; Bergmann & Garrecht, 2016). Dit zorgt voor het van druk door ruimte te geven aan weerstand, betrokkenheid van werknemers bij het veranderproces, en het zichtbaar ondersteunen van de verandering door het management (Bergmann & Garrecht, 2016). Korte termijn successen laten het belang van veranderprocessen zien en voortdurende training en communicatie zijn ook essentieel voor het omzetten van weerstand in ondersteuning. De voorwaarde van duidelijke communicatie en draagvlak vanuit het management komen overeen met de inzichten vanuit bestuurskunde op D&I (Baimyrzaeva & Meyer, 2020).

Effectief verandermanagement is een systematische methode om richting, capaciteiten en structuur van een bedrijf continu te vernieuwen volgens Alrumaih (2017). Deze continue vernieuwing is essentieel voor het aanpassen aan trends en ontwikkelingen uit de samenleving. Doelen op het gebied van nieuw beleid en initiatieven dienen duidelijk te worden geformuleerd wanneer deze succesvol geïmplementeerd moeten te worden (Alrumaih, 2017). Vanuit politieke filosofie wordt er benadrukt dat D&I-beleid geïmplementeerd moet worden ten behoeve van trends en ontwikkelingen (Fung, 2019). Daarnaast dient D&I beleid continue geëvalueerd te worden en vereist het een proactieve houding om een inclusief werkklimaat te behouden (Eby & Robertson, 2020). Galinsky et al. (2015) benadrukken dat diversiteit aanzienlijke voordelen kan bieden voor een organisatie, maar deze kunnen pas bereikt worden wanneer er een inclusief klimaat bestaat waarbij de implementatie van D&I-praktijken zorgvuldig worden overwogen in lijn van de gestelde doelen. Transparantie en communicatie zijn daarin essentieel. Veel D&I-initiatieven of beleidsveranderingen op het gebied van D&I falen wegens een gebrek aan duidelijke definitie van diversiteit, structuur en verwarring tussen diversiteit en inclusie (Ballafkih, 2010; Dobbin & Kaley, 2016). Er dient sprake te zijn van duidelijke betrokkenheid en draagvlak vanuit leidinggevenden en verantwoordelijken voor D&I en dit komt terug in het mentorschap vanuit sociale psychologie voor D&I (Brodski, 2017). Brodski (2017) stelt dat mentorschap en verantwoordelijkheid essentieel zijn voor een inclusief werkklimaat en D&I-initiatieven. Een gebrek hieraan kan verklaren waarom D&I-beleidsveranderingen niet geïmplementeerd worden (Ballafkih, 2010; Brodski, 2017; Dobbin & Kaley, 2016).

Naast het ontbreken van een duidelijke visie en draagvlak, kunnen onvoldoende middelen en *misalignment* van waarden een oorzaak zijn dat veranderingen niet slagen (Burnes & Jackson, 2011; Errida & Lofti, 2021; Stanleigh, 2008). Een gebrek aan middelen zorgt voor ineffectiviteit en kan het draagvlak en vertrouwen betreft D&I doen laten afnemen (Errida & Lofti, 2021). Daarnaast zorgt een *misalignment* van waarden voor onbegrip en het laten liggen van D&I-initiatieven (Burnes & Jackson, 2011). De waarden van de verandering dienen overeen te komen met de waarden van de organisatie en de waarden van de benadering van de verandering volgens Burnes & Jackson, 2011). Dit houdt in dat de waarden van betrokkenen gelijk dienen te zijn en moeten overeenkomen met welke waarden uitgaan van de beoogde verandering. Dit betekent dat niet alleen de doelen en de inhoud van de verandering in lijn moeten zijn met de waarden van de organisatie, maar ook de manier waarop de verandering wordt doorgevoerd (Burnes & Jackson, 2011). Bijvoorbeeld:

- *Top-down* versus participatief: In een organisatie die waarde hecht aan inclusie en medezeggenschap, zal een participatieve benadering – waarbij medewerkers betrokken worden bij besluitvorming – waarschijnlijk succesvoller zijn dan een top-down benadering – waarbij beslissingen uitsluitend door het management worden genomen.
- Rigide versus flexibele methodologieën: Organisaties met waarden zoals stabiliteit en voorspelbaarheid zullen eerder baat hebben bij rigide, gestructureerde veranderingsmethodologieën, terwijl organisaties die innovatie en aanpassingsvermogen waarderen, meer zullen profiteren van flexibele en iteratieve benaderingen.
- Ethiek en duurzaamheid: Veranderingsinitiatieven die gericht zijn op ethische bedrijfsvoering en duurzaamheid zullen waarschijnlijk beter aanslaan in organisaties die deze waarden al hoog in het vaandel hebben staan.

#### 4.3.2 Toonaangevende verandermethodes

Twee verschillende methodes uit het verandermanagement bieden inzicht over hoe een succesvolle beleidsverandering plaatsvindt, maar ook waar deze strandt (Burnes, 2004; Kotter, 2011).

##### 4.3.2.1 Kurt Lewin's model

Het *changemanagement model* van Kurt Lewin verloopt in drie stappen (Huarng & Mas-Tur, 2016):

1. *Unfreezing*
2. *Changing*
3. *Refreezing*

Volgens Burnes (2004) stranden de meeste initiatieven doordat de eerste fase *unfreezing* niet goed doorlopen wordt en draagvlak uitblijft. Echter is draagvlak met name voor D&I-praktijken essentieel. Bij de eerste fase *unfreezing* dient een organisatie en het personeel voorbereid te worden op een verandering (Huarng & Mas-Tur, 2016). Duidelijke communicatie en transparantie betreft de verandering dient uitgedragen te worden, de volgende fases zullen pas slagen wanneer de eerste fase succesvol was (Burnes, 2004; Huarng & Mas-Tur, 2016). De daadwerkelijke verandering vindt pas plaats bij de tweede fase, maar door een organisatie ineffectief voor te bereiden blijft een daadwerkelijke verandering uit. Uit



de interviews bleken verschillende visies op D&I en kwam naar voren dat er verschillende belangen bestonden betreft de prioriteiten van de bedrijfsvoering.

#### 4.3.2.2 John Kotter's model

Volgens Huschbeck et al. (2022) dienen veranderingen onderdeel te zijn van de kern van de organisatie alvorens deze duurzaam geïmplementeerd kunnen worden. Het model van John Kotter heeft overeenkomsten met het model van Kurt Lewin, echter bestaan er meer stappen en is deze meer rigide daardoor (Kotter, 2011). Er zijn volgens Huschbeck et al. (2022) voortdurende inspanningen nodig om een verandering permanent te implementeren. Het verandermodel van John Kotter kent acht stappen:

1. Gevoel van urgentie creëren
2. Leidende coalitie vormen
3. Visie en strategie ontwikkelen
4. Veranderingsvisie communiceren
5. Belemmeringen wegnemen
6. Korte termijn successen genereren
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering teweegbrengen
8. Nieuwe benaderingen verankeren in cultuur

Dit stappenmodel geeft veel structuur en benoemt impliciet of expliciet elke fase direct voorwaarden van succesvol D&I-beleid. De stappen uit het model van Kotter komen overeen met voorwaarden voor een duurzaam en effectief D&I-beleid.

	Stappen Kotter's model	Belangen en voorwaarden D&I
1.	Gevoel van urgentie creëren	Begrip en belang van D&I benadrukken en urgentie cultiveren (Baimyrzaeva & Meyer, 2020; Ely & Thomas, 2001)
2.	Leidende coalitie vormen	Verantwoordelijken aanwijzen, inclusief leiderschap en mentorschap creëren (Baimyrzaeva & Meyer, 2020; Brodski, 2017)
3.	Visie en strategie ontwikkelen	Duidelijke doelen en visie opstellen (Alfoqahaa & Jones, 2020)
4.	Veranderingsvisie communiceren	Open en transparante communicatie uitdragen (Shakeel et al., 2019)
5.	Belemmeringen wegnemen	Een klimaat van inclusie versterken en

		ongelijkheden wegnemen (Avery et al., 2023)
6.	Korte termijn successen generen	Erkenning en waardering uitdragen (Chrysochoou, 2000; Shakeel et al., 2019)
7.	Verbeteringen consolideren en meer verandering teweegbrengen	Continue evaluatie en mee bewegen met trends en ontwikkelingen (Hindriks, 2024)
8.	Nieuwe benaderingen verankeren in cultuur	Inclusie onderdeel laten maken van identiteit van de organisatie (Abrams et al., 2005, Caligiui et al., 2024)

Tabel 2: stappenmodel John Kotter, voorwaarden D&I-beleid

#### 4.3.2 Implementatie D&I-beleid MVO Nederland

Uit de interviews bleek met name dat de prioriteiten en belangen verschillen tussen HR-medewerkers en het MT-lid. Er kan gesteld worden dat er een *misalignment* van waarden bestaat en dat daardoor mogelijk D&I niet behandeld wordt binnen MVO Nederland (Burnes & Jackson, 2011). Uit interviews kwam naar voren dat de HR-medewerkers graag meer diversiteit willen wegens betere representatie en meer tevreden personeel versus de meer pragmatische en zakelijke prioriteiten van het MT-lid. Het verandermodel van Kotter geeft een helder kader waardoor verandering succesvoller kunnen zijn. Wanneer de stappen worden gevolgd (zie tabel 2) kunnen er direct belangen uit de diverse wetenschapsgebieden worden gekoppeld aan de stappen van Kotter's verandermodel (Kotter, 2011). Geconcludeerd kan worden is dat D&I vraagt om een zorgvuldig en stapsgewijs veranderplan.

Uit eerder onderzoek blijkt dat D&I-initiatieven niet duurzaam zijn of worden afgewezen binnen MVO Nederland (Rensen, 2024), kijkend naar het model van Kotter kan gesteld worden dat bij de eerste stap MVO Nederland al niet succesvol is betreft D&I-initiatieven. Dit komt ook overeen met hoe Burnes (2004) suggereert dat de meeste initiatieven stranden in de eerste fase van Lewin's model (stap 1: *unfreezing*). Het belang van D&I is niet echt aanwezig, er zijn slechts goede intenties, maar er is tot nu toe nooit een stap gemaakt richting verantwoordelijkheid generen en een leidende coalitie vormen op het gebied van D&I – zoals bij Kotter's verandermodel.

## 5. Conclusie en discussie

In dit gedeelte staan de conclusie en discussie. Aan de hand van de bevindingen en beantwoording op de deelvragen zal in de conclusie antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: “*Hoe kan worden verklaard dat MVO Nederland geen duurzaam en effectief D&I beleid heeft?*” Daarna wordt in de discussie dieper ingegaan op de getrokken conclusie, waarin beperkingen, de bijdrage en eventuele verdere aanbevelingen voor verder onderzoek.

### 5.1 Conclusie

Uit de literatuur van de wetenschapsgebieden bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie bleken diverse aanleidingen, belangen en voorwaarden voor het implementeren van een goed D&I-beleid. De drie wetenschapsgebieden kwamen overeen in het geven van voordelen van meer diversiteit en een inclusief werkklimaat (Baimyrzaeva & Meyer, 2020; Cheung et al., 2019; Fraccaroli et al., 2024; Fung, 2019; Sekerka & Yacobian, 2017). In alle wetenschapsgebieden werd benoemd dat verantwoordelijkheid van essentieel belang is voor een duurzaam en effectief D&I-beleid, daarbij dient een organisatie een duidelijk en helder standpunt in te nemen wat gedragen wordt door de leidinggevenden. In bestuurskunde kwam dit naar voren in inclusief leiderschap (Baimyrzaeva & Meyer, 2020; Ely & Thomas, 2001), bij sociale psychologie kwam dit terug in mentorschap (Brodski, 2017; Fraccaroli et al., 2024), en vanuit politieke filosofie lag veel nadruk op sociale rechtvaardigheid (Chrysochoou, 2000; Fung, 2019).

Tijdens de interviews bleek echter dat er diverse belangen speelden. De belangen van HR-medewerkers verschilden met die van het MT-lid. Geconcludeerd kan worden dat er een zeker *misalignment* bestaat van waarden, waardoor er geen begrip en draagvlak ontstaat voor het aanbrenge van veranderingen ten behoeve van D&I (Burnes & Jackson, 2011). De belangen van de HR-medewerkers waren met name gericht op het aan willen brengen van meer diversiteit in het personeelsbestand, zodat dit een verrijking is voor de organisatie in de vorm van diverse denkwijzen (Burnes & Jackson, 2011). Dit komt overeen met wetenschappelijke inzichten vanuit bestuurskunde met betrekking op participatie en samenwerking, waarbij diversiteit kan leiden tot betere samenwerking en betere werkprestaties (Cheung et al., 2019). De motivatie voor meer diversiteit was ook te koppelen aan culturele verrijking vanuit politieke filosofie. Vanuit culturele verrijking wordt diversiteit gezien als een kracht en bron van mogelijkheden voor een organisatie (Hebl et al., 2020; Morton, 2019).

Daarnaast werd duidelijk uit de interviews met HR-medewerkers dat ze graag een meer inclusief werkklimaat zouden willen ten behoeve van het werkgeluk en tevredenheid onder het personeel. Dit is terug te koppelen aan versterking van vertrouwen en legitimiteit vanuit bestuurskunde. Door vertrouwen in de organisatie en bestuur ontstaat meer bereidheid en meer tevredenheid van personeel en leidt uiteindelijk ook tot betere werkprestaties (Shakeel et al., 2019). Tevens is de motivatie voor meer inclusie ook te koppelen aan groepsidentiteit en cohesie vanuit de sociale psychologie, waarbij het als essentieel wordt gezien om te werken aan een sterke groepscohesie zodat tevredenheid en werkprestaties omhoog gaan of behouden blijven en er een inclusief werkklimaat ontstaat voor iedereen (Avery et al., 2023; Hebl et al., 2020). Tot slot bleek uit de uitspraken van de HR-medewerkers dat zij het welzijn belangrijk vinden van personeel – uiteraard is dit in lijn der verwachting met de functie van HR-medewerker, waarbij werknemerstevredenheid van groot belang is – en dit zou kunnen worden gerelateerd aan het belang van erkenning en waardering vanuit politieke filosofie. Daarin wordt erkenning en waardering als essentieel gezien voor een organisatie richting personeel zodat er een inclusief werkklimaat ontstaat waarin naar tevredenheid gewerkt kan worden (Fung, 2019).

De inzichten die gekoppeld konden worden aan de HR-medewerkers verschilden met die van het MT-lid. Tijdens de interviews met HR-medewerkers werd veelal gerefereerd naar de andere belangen en prioriteiten van het MT. Uit het interview bleek ook dat er voor het MT andere belangen speelden die meer gericht waren op een pragmatische bedrijfsvoering. D&I werd niet belangrijk genoeg gevonden om nu daar beleid op te voeren, omdat andere financiële zaken meer prioriteit hadden volgens het MT-lid, ondanks dat D&I wel belangrijk werd gevonden. Vanuit bestuurskunde konden uitspraken van het MT-lid gekoppeld worden aan participatie en samenwerking (Ely & Thomas, 2001; Shakeel et al., 2019). Het MT-lid zag potentie voor MVO Nederland om meer diverse klanten aan te trekken door zelf meer divers te worden, daarin kan impliciet ook een stuk vertrouwen en legitimiteit worden teruggevonden. Diversiteit wordt dan ingezet om meer vertrouwen en legitimiteit bij potentiële klanten te werven. Dit is een zeer zakelijke manier van D&I benaderen en gaf met name een motivatie aan om als bedrijf te groeien. Ten slotte kon er worden begrepen uit uitspraken van het MT-lid dat diversiteit een aanvulling kan zijn op een organisatie, maar het MT-lid leek zich neer te leggen bij hoe homogeen de sector er momenteel uitzag. Zo werd er gerefereerd naar dat deze sector ‘nu eenmaal homogeen is’ en de organisatie ‘eruit moet zien als zijn achterban’. Vanuit politieke filosofie wordt diversiteit ook als kracht gezien in

culturele verrijking, echter is dit vanuit politieke filosofie een urgentie als organisatie zijnde om dit na te streven (Chrysochoou, 2000; Hindriks, 2024; Fung, 2019). Deze urgentie bleek niet uit uitspraken van het MT-lid. Tevens vond het MT-lid het van belang dat organisaties zich inzetten om mensen aan het werk te krijgen, maar gezien er zelf geen initiatief werd genomen door het MT kan worden afgevraagd hoe zeer dit belang speelt binnen MVO Nederland.

Kortom, kan worden vastgesteld dat belangen uiteenlopen en urgentie ontbreekt op leiderschapsniveau, waardoor een duurzame verandering uitblijft. Vanuit verandermanagement kan worden begrepen dat het creëren van urgentie en begrip de eerste fase is van het doorvoeren van een initiatief. Echter kan worden geconcludeerd dat het daar momenteel aan ontbreekt binnen MVO Nederland. De belangen van de initiatiefnemer, de HR-medewerkers, verschillen met de belangen van de eindverantwoordelijken van de bedrijfsvoering, het MT. Er bestaat geen urgentie daardoor en doelen met betrekking tot D&I kunnen daardoor niet worden nagestreefd.

## 5.2 Discussie

De conclusie van dit onderzoek benadrukt hoe de discrepantie in belangen en prioriteiten tussen HR-medewerkers en MT binnen MVO Nederland met betrekking tot het implementeren van D&I-initiatieven ervoor zorgt dat er geen D&I-beleid wordt gevoerd. Deze sectie zal de resultaten nader verklaren, de beperkingen van het onderzoek bespreken en aanbevelingen geven voor toekomstig onderzoek.

De resultaten van dit onderzoek wijzen op een duidelijk verschil in prioriteiten tussen HR-medewerkers en het MT. HR-medewerkers hechten grote waarde aan het bevorderen van D&I vanwege de voordelen die dit biedt voor de werktevredenheid en werkprestaties. Dit komt overeen met theoretische inzichten uit de bestuurskunde, sociale psychologie en politieke filosofie, waarin diversiteit wordt gezien als een bron van innovatie en cohesie. Het MT daarentegen heeft een meer pragmatische benadering waarbij financiële prioriteiten en bedrijfsvoering zwaarder wegen. Hoewel er erkenning is voor de waarde van D&I, wordt het niet als urgent genoeg beschouwd om huidige bedrijfsprocessen aan te passen. Deze *misalignment* van waarden en prioriteiten zorgt ervoor dat er geen breed draagvlak is voor de implementatie van een effectief D&I-beleid.

Een aantal kritische kanttekeningen kan worden geplaatst bij de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Ten eerste kan de keuze om HR-medewerkers en slechts één MT-lid te interviewen een vertekend beeld geven van de organisatie-brede percepties. Het betreffende MT-lid was eindverantwoordelijke, maar was tijdelijk in dienst, dit kan verklaren waarom hij met name toezag op de financiële aspecten van de bedrijfsvoering. Ten tweede kunnen, zou het kunnen bestaan dat de duurzaamheidssector daadwerkelijk erg homogeen is en diversiteit in de breedste zin erg lastig is om te bereiken. Ten derde zijn de resultaten specifiek voor MVO Nederland en de sector waarin wordt geopereerd, wat de generaliseerbaarheid naar andere sectoren of organisaties met een andere culturele of organisatorische context beperkt.

Ondanks deze beperkingen heeft dit onderzoek waardevolle bijdragen geleverd. Praktisch gezien biedt het onderzoek concrete inzichten voor HR-medewerkers en managers in soortgelijke organisaties over de noodzaak van belangen en prioriteiten voor een succesvol D&I-beleid. Theoretisch gezien versterkt het onderzoek bestaande theorieën door het belang van verantwoordelijkheid en leiderschap in D&I-beleid te benadrukken en biedt het nieuwe perspectieven door de discrepantie tussen verschillende organisatieleden te belichten.

Toekomstig onderzoek zou kunnen profiteren van een aantal aanbevelingen. Ten eerste zouden vergelijkende studies tussen verschillende organisaties en sectoren nuttig zijn om te onderzoeken of de bevindingen consistent zijn of variëren afhankelijk van de context. Ten slotte zou onderzoek naar de impact van D&I-beleid over een langere periode de duurzaamheid en effectiviteit van dergelijke initiatieven beter kunnen begrijpen.

Concluderend heeft dit onderzoek de complexiteit van het implementeren van een D&I-beleid binnen MVO Nederland blootgelegd, waarbij de verschillen in belangen tussen HR-medewerkers en het MT een centrale rol spelen. Door de resultaten te interpreteren en de beperkingen te erkennen, draagt dit onderzoek bij aan zowel de praktische als de theoretische kennis op dit gebied. De aanbevelingen voor vervolgonderzoek bieden handvatten voor verdere verkenning en verdieping van dit onderwerp.

## Literatuurlijst

Abrams, D., Hogg, M. A., & Marques, J. M. (2005). The Social Psychology of Inclusion and Exclusion. *ResearchGate*.

[https://www.researchgate.net/publication/226768407\\_The\\_Social\\_Psychology\\_of\\_Inclusion\\_and\\_Exclusion](https://www.researchgate.net/publication/226768407_The_Social_Psychology_of_Inclusion_and_Exclusion)

Alfoqahaa, S., & Jones, E. (2020). Leading at the edge of chaos: historical perspectives on the qualities of leadership for cultural diversity and conflict resolution. *International Journal Of Public Leadership*, 16(2), 217–248. <https://doi.org/10.1108/ijpl-10-2019-0065>

Alrumaih, S. (2017). The Impact of Change Management in Enhancing the Effectiveness of Companies' Performance. *European Journal of Business and Management*, 9, 82-85.

Arah, O. A. (2017). Bias Analysis for Uncontrolled Confounding in the Health Sciences. *Annual Review Of Public Health*, 38(1), 23–38. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032315-021644>

Avery, D. R., Hall, A. V., Preston, M., Ruggs, E. N., & Washington, E. (2023). Is Justice Colorblind? A Review of Workplace Racioethnic Differences Through the Lens of Organizational Justice. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 10(1), 389–412. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-052627>

Baimyrzaeva, M., & Meyer, C. T. (2020). Megatrends and the future of work for public sector leaders and educators. *International Journal Of Public Leadership*, 17(2), 178–195. <https://doi.org/10.1108/ijpl-07-2020-0064>

Ballafkih, A. H. (2010). How to cement a diversity policy. *Human Resource Management International Digest*, 18(7), 3–5. <https://doi.org/10.1108/09670731011083716>

- Balon, R. (2022). What Is a Review Article and What Are Its Purpose, Attributes, and Goal(s). *Psychotherapy And Psychosomatics*, 91(3), 152–155.  
<https://doi.org/10.1159/000522385>
- Berger, R. (2013). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234.  
<https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Bell, S., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2010). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal Of Management*, 37(3), 709–743.  
<https://doi.org/10.1177/0149206310365001>
- Bergmann, R., & Garrecht, M. (2016). Change management. In *BA kompakt* (pp. 205–230).  
[https://doi.org/10.1007/978-3-642-32250-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-642-32250-1_8)
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. L. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*.
- Brannon, T. N., Carter, E. R., Murdock-Perriera, L. A., & Higginbotham, G. D. (2018). From Backlash to Inclusion for All: Instituting Diversity Efforts to Maximize Benefits Across Group Lines. *Social Issues And Policy Review*, 12(1), 57–90.  
<https://doi.org/10.1111/sipr.12040>
- Brodsky, A. E. (2017). Bridging the Dialectic: Diversity, Psychological Sense of Community, and Inclusion. *American Journal Of Community Psychology*, 59(3–4), 269–271.  
<https://doi.org/10.1002/ajcp.12135>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *PAR. Public Administration Review/Public Administration Review*, 74(4), 445–456.  
<https://doi.org/10.1111/puar.12238>



- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal Of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal Of Change Management*, 11(2), 133–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
- Burrell, D. N. (2021). Creating Diverse and Religiously Inclusive Workplace Cultures in Hyper-Connected, Technical, and Cyber-Driven Organizations. *International Journal Of Sociotechnology And Knowledge Development*, 13(3), 17–32. <https://doi.org/10.4018/ijskd.2021070102>
- Burrell, D. N., & Nobles, C. (2018). *Recommendations to Develop and Hire More Highly Qualified Women and Minority Cybersecurity Professionals*. In *Proceedings from the 13th International Conference in Cyber Warfare and Security (ICCWS 2018)*. National Defense University.
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 11(1), 393–421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Chapman, J. W. (1975). Rawls's Theory of Justice. *The American Political Science Review*, 69(2), 588–593. <https://doi.org/10.2307/1959089>
- Chrysochoou, X. (2000). Multicultural societies: Making sense of new environments and identities. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 10, 343–354.
- Cheung, A., Yu, C., Li, Q., & So, H. (2019). An international review of arts inclusion policies: lessons for Hong Kong. *Public Administration And Policy*, 22(2), 173–191. <https://doi.org/10.1108/pap-09-2019-0019>

- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689. <https://doi.org/10.1177/1059601113509835>
- Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies. *Industrial And Commercial Training*, 46(2), 84–91. <https://doi.org/10.1108/ict-09-2013-0063>
- Dobbin, F.R., & Kalev, A. (2017). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94, 14.
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2019). Mixed Signals: The Unintended Effects of Diversity Initiatives. *Social Issues And Policy Review*, 14(1), 152–181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>
- Eby, L. T., & Robertson, M. M. (2020). The Psychology of Workplace Mentoring Relationships. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7(1), 75–100. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044924>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal Of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Ferreira, D. (2014). Board Diversity: Should We Trust Research to Inform Policy? *Corporate Governance*, 23(2), 108–111. <https://doi.org/10.1111/corg.12092>
- Fraccaroli, F., Zaniboni, S., & Truxillo, D. M. (2024). Challenges in the New Economy: A New Era for Work Design. *Annual Review Of Organizational Psychology And*

*Organizational Behavior*, 11(1), 307–335. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-081722-053704>

Fung, A. (2019). Four Levels of Power: A Conception to Enable Liberation. *The Journal Of Political Philosophy*, 28(2), 131–157. <https://doi.org/10.1111/jopp.12196>

Galinsky, A. D., Todd, A. R., Homan, A. C., Phillips, K. W., Apfelbaum, E. P., Sasaki, S. J., Richeson, J. A., Olayon, J. B., & Maddux, W. W. (2015). Maximizing the Gains and Minimizing the Pains of Diversity. *Perspectives On Psychological Science*, 10(6), 742–748. <https://doi.org/10.1177/1745691615598513>

Gibbs, M. C., Trickett, E. J., Watts, R. J., & Birman, D. (1996). Human Diversity: Perspectives on People in Context. *The International Migration Review/International Migration Review*, 30(3), 820. <https://doi.org/10.2307/2547646>

Gülpınar, Ö., & Güçlü, A. G. (2014). How to write a review article? *Türk üroloji dergisi*, 39(1), 44–48. <https://doi.org/10.5152/tud.2013.054>

Hartog, D. N. D., & De Hoogh, A. H. (2024). Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, and Where We Need to Go. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 11(1), 535–566. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-033711>

Hauret, L., & Williams, D. R. (2020). Workplace diversity and job satisfaction. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(4), 419–446. <https://doi.org/10.1108/edi-01-2019-0030>

Hebl, M., Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). Modern discrimination in organizations. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7(1), 257–282. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044948>

- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal Of Change Management*, 5(2), 121–151.  
<https://doi.org/10.1080/14697010500082902>
- Hindriks, F. (2024). Diversiteit en inclusie. Voldoet symmetrie als ideaal? *Algemeen Nederlands Tijdschrift Voor Wijsbegeerte*, 116(2), 160–169.  
<https://doi.org/10.5117/antw2024.2.003.hind>
- Huang, K., & Mas-Tur, A. (2016). Turning Kurt Lewin on his head: Nothing is so theoretical as a good practice. *Journal Of Business Research*, 69(11), 4725–4731.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.022>
- Hunt, V., Layton, D., Prince, S., & McKinsey & Company. (2015). *Diversity matters*.  
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>
- Hurst, R. (2023). Countervailing Claims: Pro-Diversity Responses to Stigma by Association Following the Unite the Right Rally. *Administrative Science Quarterly*, 68(4), 1094–1132. <https://doi.org/10.1177/00018392231203008>
- Huschbeck, T., Horres, C., & Haas, O. (2022). Facts and Thoughts on Organizational Change Management. *Masaryk University Press*, 65–76.  
<https://doi.org/10.5817/cz.muni.p280-0197-2022-7>
- Idowu, S. O., Capaldi, N., Zu, L., & Gupta, A. D. (2013). Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8>
- Ji-xing, H. (2011). On the orientation and functions of the political philosophy. *Journal of Hebei Normal University*.
- Lee, H. (2019). Does Increasing Racial Minority Representation Contribute to Overall Organizational Performance? The Role of Organizational Mission and Diversity

- Climate. *The American Review Of Public Administration*, 49(4), 454–468.  
<https://doi.org/10.1177/0275074019831101>
- Lipset, S. (2001). Political philosophy: theories, thinkers, concepts. *Choice/Choice Reviews*, 39(07), 39–3710. <https://doi.org/10.5860/choice.39-3710>
- Liu, C. (2021). Why Do Firms Fail to Engage Diversity? A Behavioral Strategy Perspective. *Organization Science*, 32(5), 1193–1209. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1425>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: an interactive approach: An Interactive Approach*. SAGE.
- Mitchell, T. R. (2018). A Dynamic, Inclusive, and Affective Evolutionary View of Organizational Behavior. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 5(1), 1–19. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104425>
- Morton, J. M. (2019). The Miseducation of the Elite. *The Journal Of Political Philosophy*, 29(1), 3–24. <https://doi.org/10.1111/jopp.12208>
- MVO Nederland. (z.d.). *Over Ons*. Geraadpleegd op 4 mei 2024, van <https://www.MVONederland.nl/over-ons>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and Quantitative Approaches*.
- NIDI & CBS (2020). *Bevolking 2050 in beeld: Drukker, diverser en dubbelgrijs*. Deelrapport Verkenning Bevolking 2050. <https://publ.nidi.nl/output/2020/nidi-cbs-2020-bevolking-2050-in-beeld.pdf>
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy Of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>

- Odunayo, A., & Ng, Z. Y. (2021). Valuing diversity in the team. *Veterinary Clinics of North America: Small Animal Practice*, 51(5), 1009–1040.  
<https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2021.05.002>
- Paluck, E. L., & Green, D. P. (2009). Prejudice Reduction: What Works? A Review and Assessment of Research and Practice. *Annual Review Of Psychology*, 60(1), 339–367.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163607>
- Pandey, J., Kumar, R., & Thapa, K. (2019). *Psychological Perspectives on Diversity and Social Development*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-3341-5>
- Plant, J. F. (2018). Responsibility in public administration ethics. *Public Integrity*, 20(sup1), S33–S45. <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1413927>
- Poling, A., Schlinger, H., Starin, S., & Blakely, E. (1990). Social Psychology. In *Springer eBooks* (pp. 257–280). [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-7694-5\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-7694-5_10)
- Rensen, J. (2024). *Divers en Inclusief Ondernemen* [Stageverslag, Universiteit voor Humanistiek].
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Sabatelli, R. (2000). The Social Psychology of Groups. *Journal of Marriage and Family*, 62, 853. <https://doi.org/10.1037/026729>
- Sabharwal, M., Levine, H., & D’Agostino, M. (2016). A Conceptual Content Analysis of 75 Years of Diversity Research in Public Administration. *Review Of Public Personnel Administration*, 38(2), 248–267. <https://doi.org/10.1177/0734371x16671368>
- Sekerka, L. E., & Yacobian, M. M. (2017). Understanding and addressing Islamophobia in organizational settings. *International Journal Of Public Leadership*, 13(3), 134–150.  
<https://doi.org/10.1108/ijpl-10-2016-0040>

- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership. *International Journal Of Public Leadership*, 16(1), 88–108. <https://doi.org/10.1108/ijpl-09-2019-0060>
- Sobande, F., Kanai, A., & Zeng, N. (2022). The hypervisibility and discourses of ‘wokeness’ in digital culture. *Media, Culture & Society*, 44(8), 1576–1587. <https://doi.org/10.1177/01634437221117490>
- Stanleigh, M. (2008). Effecting successful change management initiatives. *Industrial And Commercial Training*, 40(1), 34–37. <https://doi.org/10.1108/00197850810841620>
- Taylor, C. (1995). The Politics of Recognition. In *Princeton University Press eBooks* (pp. 25–74). <https://doi.org/10.1515/9781400821402-004>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Turner, J.C. (1985), “Social categorization and the self-concept: a self cognitive theory of group behavior”, in Lawler, E.J. (Eds), *Advances in Group Processes: Theory and Research*, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 77-121.

## Bijlage 1: Informed consent formulier

# Informatie voor deelname aan wetenschappelijk onderzoek

### Praktijkonderzoek diversiteit en inclusie binnen MVO Nederland

#### Inleiding

Geachte deelnemer,

Met deze informatiebrief willen we u vragen of u wilt meedoen aan wetenschappelijk onderzoek. Meedoen is vrijwillig. U leest hier om wat voor onderzoek het gaat, wat het voor u betekent, en wat de voordelen en nadelen zijn. Wilt u de informatie doorlezen en beslissen of u wilt meedoen? Als u wilt meedoen, kunt u het formulier invullen dat u vindt in bijlage

#### Stel uw vragen

U kunt uw beslissing nemen met de informatie die u in deze informatiebrief vindt. Daarnaast raden we u aan om op de website van de UvH de veelgestelde vragen van deelnemers aan onderzoek te lezen.

#### 1. Algemene informatie

Dit onderzoek is goedgekeurd door de zogenoemde Ethische Commissie van de Universiteit voor Humanistiek. Een ethische commissie toetst of u als deelnemer juist wordt behandeld, of u de juiste informatie ontvangt en of er goed met uw gegevens wordt omgegaan. Het onderzoek wordt uitgevoerd door de Universiteit voor Humanistiek.



## **2. Wat is het doel van het onderzoek?**

Het doel van het onderzoek is om beter te begrijpen welke belemmeringen er bestaan voor een organisatie om D&I beleid en praktijken te implementeren.

## **3. Hoe verloopt het onderzoek?**

U wordt benaderd door Jonas Rensen, de onderzoeker, etc.

We verzamelen gegevens die gaan over werkplezier, werkklimaat, en diversiteit en inclusie.

## **4. Welke afspraken maken we met u?**

We willen graag dat het onderzoek goed verloopt. Daarom maken we de volgende afspraken met u:

- U komt naar iedere afspraak.
- U neemt contact op met de onderzoeker in deze situaties:
  - U wilt niet meer meedoen met het onderzoek.

## **5. Wanneer stopt het onderzoek?**

- a. U wilt zelf stoppen met het onderzoek. Dat mag op ieder moment. Meld dit dan meteen bij de onderzoeker. U hoeft er niet bij te vertellen waarom u stopt.
- b. Het onderzoek stopt om andere redenen
- c. Het onderzoek is afgerond

*Wat gebeurt er als u stopt met het onderzoek?*

De onderzoekers gebruiken de gegevens die tot het moment van stoppen zijn verzameld.

## 6. Wat doen we met uw gegevens?

Doet u mee met het onderzoek? Dan geeft u ook toestemming om uw gegevens te verzamelen, gebruiken en bewaren.

### *Welke gegevens vragen we aan u?*

Informatie die mogelijk betrekking heeft op diversiteit. Denk hierbij aan: leeftijd, afkomst, religie, gender, eventuele beperkingen.

### *Waarom verzamelen, gebruiken en bewaren we uw gegevens*

We verzamelen, gebruiken en bewaren uw gegevens om de vragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. En om de resultaten te kunnen publiceren.

### *Hoe beschermen we uw privacy?*

Om uw privacy te beschermen geven wij uw naam een code. Als we uw gegevens verwerken, gebruiken we steeds alleen die code. Ook in rapporten en publicaties over het onderzoek kan niemand terughalen dat het over u ging. Namenlijsten worden tijdens het onderzoek op een beveiligde locatie bewaard.

### *Hoelang bewaren we uw persoonsgegevens?*

We bewaren uw contactgegevens gedurende de uitvoering en publicatie van het onderzoek. Daarna wordt deze vernietigd, tenzij u expliciet toestemming heeft gegeven om bijvoorbeeld uw naam openbaar te maken. Na vernietiging van de contactgegevens kan niet meer achterhaald worden welke onderzoeksgegevens bij welke deelnemer hoorde. Om aan te kunnen tonen dat er daadwerkelijk personen aan het onderzoek hebben deelgenomen worden toestemmingsformulieren digitaal bewaard op een veilige locatie gedurende **maximaal** 10 jaar. Deze zijn enkel voor de onderzoeker toegankelijk.

### *Hergebruik van onderzoeksgegevens*

Onderzoeksgegevens zijn niet herleidbaar naar uw persoon en kunnen worden gedeeld met andere onderzoekers voor vervolgonderzoek, dan wel onderzoek in hetzelfde werkveld of voor onderwijsdoeleinden.

*Wilt u meer weten over uw privacy?*

- Wilt u meer weten over uw rechten bij de verwerking van persoonsgegevens? Lees dan de Privacy Verklaring voor onderzoek van de UvH.
- Heeft u vragen over uw rechten? Of heeft u een klacht over de verwerking van uw persoonsgegevens? Neem dan contact op met degene die verantwoordelijk is voor de verwerking van uw persoonsgegevens. Voor uw onderzoek is dat: Jonas Rensen.

## **7. Heeft u vragen?**

Vragen over het onderzoek kunt u stellen aan Jonas Rensen

## **8. Hoe geeft u toestemming voor het onderzoek?**

U vertelt de onderzoeker of u de informatie begrijpt en of u wel of niet wilt meedoen. Wilt u meedoen? Dan vult u het toestemmingsformulier in dat u bij deze informatiebrief vindt. U en de onderzoeker krijgen allebei een getekende versie van deze toestemmingsverklaring.

## **9. Bijlagen bij deze informatie**

- A. Contactgegevens
- B. Toestemmingsformulier

## Bijlage 1: Toestemmingsformulier deelnemer

Titel van het onderzoek: De moeilijkheden binnen D&I-beleid

Leest u a.u.b. de tekst en vink vervolgens elk hokje aan!

*Voor de deelnemer:*

- Ik heb de informatiebrief gelezen. Ook kon ik vragen stellen. Mijn vragen zijn goed genoeg beantwoord. Ik had genoeg tijd om te beslissen of ik meedoe.
- Ik weet dat meedoen vrijwillig is. Ook weet ik dat ik op ieder moment kan beslissen om toch niet mee te doen met het onderzoek. Of om ermee te stoppen. Ik hoef dan niet te zeggen waarom ik wil stoppen.
- Ik geef de onderzoekers toestemming om mijn gegevens te verzamelen en te gebruiken. De onderzoekers doen dit alleen om de onderzoeksvraag van dit onderzoek te beantwoorden.
- Ik begrijp dat de verzamelde onderzoeksgegevens worden hergebruikt voor vervolgonderzoek dan wel onderzoek in hetzelfde werkveld of onderwijs. Deze gegevens zijn niet herleidbaar naar mij.
- Ik weet dat voor de uitvoering van het onderzoek sommige mensen al mijn gegevens kunnen inzien. Die mensen staan in deze informatiebrief. Ik geef deze mensen toestemming om mijn gegevens in te zien voor deze controle.
- Ik wil meedoen aan dit onderzoek.

Mijn naam is (deelnemer):

Handtekening:

Datum : \_\_ / \_\_ / \_\_

-----

*Voor de onderzoeker*

Ik verklaar dat ik deze deelnemer volledig heb geïnformeerd over het genoemde onderzoek.

Als er tijdens het onderzoek informatie bekend wordt die de toestemming van de deelnemer zou kunnen beïnvloeden, dan breng ik hem/haar daarvan tijdig op de hoogte.

Naam onderzoeker (of diens vertegenwoordiger):

Handtekening:

Datum: \_\_/\_\_/\_\_

-----  
<indien van toepassing>

Aanvullende informatie is gegeven door:

Naam:

Functie:

Handtekening:

Datum: \_\_/\_\_/\_\_

-----  
\* Doorhalen wat niet van toepassing is.

*De deelnemer krijgt een volledige informatiebrief mee, samen met een versie van het getekende toestemmingsformulier.*

## Bijlage 2: Citaten interview MT-lid

Citaten en codes interview met een lid van het managementteam van MVO Nederland.

Datum: donderdag 7 maart, 2024

Citaat	Code
“Begrijp me niet verkeerd, ik vind D&I heel belangrijk, maar andere dingen hadden prioriteit.”	Belang van D&I, maar geen prioriteit
“Investeren in D&I, ja, maar dan moet de rest goed lopen.”	Belang van D&I, maar geen prioriteit
“Gedurende mijn periode heb ik tijd geïnvesteerd om de basis processen goed te laten lopen.”	Prioriteit van werkzaamheden
“Een organisatie moet eruit zien zoals de achterban en de klanten eruit zien.”	Representativiteit van organisatie
“Er lag achterstallig financieel onderhoud, als die processen niet goed lopen, kun je nooit beleid voeren op dingen als D&I.”	Financieel werk prioriteit
“Als andere zaken niet op orde zijn, kun je nooit beleid voeren op D&I.”	D&I ineffectief wanneer bedrijfsvoering niet op orde is
“Prioriteit aan de basale onderdelen.”	Financieel werk prioriteit
“Het is cruciaal dat D&I een plek heeft, maar nog belangrijker is dat de basis van de organisatie stevig wordt vastgezet.”	Belang van D&I, maar geen prioriteit
“Diversiteit is een kracht om aantrekkelijker te worden bij andere bedrijven die nu nog niet bereikt worden.”	Voordelen van diversiteit
“Je moet een tunnelvisie voorkomen op dit onderwerp (D&I).”	Valkuil D&I
“D&I kan als middel worden gebruikt voor een organisatie, maar geen diversiteit om diversiteit.”	Voordelen van diversiteit en valkuil D&I
“Ik hoop dat iedereen de sfeer als inclusief ervaart. Ik heb de indruk dat we toegankelijk zijn.”	Inclusieve werkomgeving
“Waar MVO voor staat is heel duidelijk, maar dat trekt ook een bepaald slag mensen aan.”	Bekennen lage diversiteit
“Mensen zitten op de bank omdat ze niet in het malletje passen, dat kan natuurlijk niet.”	Belang van inclusie om open te staan voor diversiteit
“Het is de verantwoordelijkheid van bedrijven om mensen aan het werk te zetten en mee te laten doen in de maatschappij.”	Inclusie en participatie
“Het kan niet dat vluchtelingen niet mogen werken, dat is ethisch niet juist, maar ook economisch kost dat ontzettend veel geld.”	Nadelen van slechte participatie. Ethisch en economisch
“Een volgende directeur moet zeker aandacht besteden aan D&I, als de buitenkant van de organisatie maar goed zit.”	Belang van D&I, maar geen prioriteit
“Inclusie moet goed gedefinieerd worden door MVO Nederland.”	Doelstelling en visie formuleren
“Ik houd van het idealisme, maar we moeten realistisch blijven: denk je nou echt dat wij als	Invloed van MVO Nederland

klein clubje de wereld gaan verbeteren? Laten we focussen op de zaken waarin wij in control zijn.”	
“Duurzaamheid is de gemene deler in het personeelsbestand, maar duurzaamheid moet niet uitsluiten.”	Overeenkomst personeel. Organisatie mag niet uitsluiten.
“We moeten niet in een groene bubbel blijven, want dan gaan we de duurzaamheidsdoelen niet halen. We moeten zoeken naar gelijkenissen.”	Samenhang en cohesie
“Een PVV’er wil ook geen PFAS in het water.”	Organisatie mag niet uitsluiten.

## Bijlage 3: Citaten interview HR-medewerker A

Citaten en codes interview met HR-manager van MVO Nederland.

Datum: maandag 1 april, 2024

Citaat	Code
“Ik probeer altijd vacatures zo breed mogelijk uit te zetten... via een vacaturesite voor mensen met andere achtergronden.”	Openstellen voor iedereen
“Daar (diverse vacaturesites) betaal je fix voor, dus dat doen we niet meer zo.”	Financiën prioriteit
“We zetten in onze vacatures dat iedereen welkom is, wat voor kleur je ook bent of wat dan ook.”	Inclusieve uitingen
“Ik heb ook weleens de afdeling communicatie advies gegeven om een bureau dat zich specialiseert in vacatureteksten in te schakelen, maar dan krijg ik de reactie dat we dat zelf wel kunnen hoor.”	Inclusief initiatief afgewezen
“Jammer dat het ons niet lukt, want we willen het wel en staan er echt open voor.”	Verlangen voor meer diversiteit
“We zijn ook een sector die heel, ja, veel witte mensen aansprekt.”	Homogene sector
“Bij MVO Nederland wordt er weinig tijd en middelen ter beschikking gesteld om daar (D&I) meer aandacht aan te besteden en dat vind ik wel jammer.”	Geen middelen voor D&I
“We hadden voor HR een jaarplan gemaakt en daar hadden we ook in staan dat we daar (D&I) meer aandacht voor willen hebben... nou dat is eruit gehaald door het managementteam.”	Inclusief initiatief afgewezen
“Daar hebben we even geen tijd voor. De focus ligt op geld verdienen, en ja dat vind ik erg jammer.”	Financiën prioriteit
“Er is nu ook geen groep die zich met D&I bezig houdt.”	Geen verantwoordelijken D&I
“‘X’ had een presentatie (over D&I) gehouden aan het eind van haar stage, maar daar kwamen niet zoveel mensen, een paar, een stuk of zes.”	Geen tijd voor D&I
“Er bestaan veel onbewuste vooroordelen en dat we daarmee toch mensen uitsluiten.”	<i>Unconscious bias</i>
“Ik wil toch graag dat we die andere doelgroepen aantrekken voor een divers personeelsbestand en meer representatie.”	Verlangen voor meer diversiteit
“Ik vind het belangrijk zeker als MVO Nederland zijnde... een van onze thema's gaat nota bene over diversiteit en inclusie.”	Positie MVO Nederland ten opzichte van D&I
“We trekken toch een bepaald slag mensen aan. Dat kun je wel om je heen zien, qua opleiding, maar ook hoe mensen intrinsiek gemotiveerd zijn... we zijn daar niet heel divers in, maar je kunt ook niet verwachten dat we iemand tegen duurzaamheid aannemen.”	Homogene sector
“Kijk we staan daar (diversiteit) zeker open	Homogene organisatie



voor, maar ik kan me voorstellen dat een zwarte Afrikaanse man zich hier toch het buitenbeentje zou voelen.”	
“Inclusie is belangrijk, omdat als we dan toch iemand ooit aannemen, dat die zich uiteindelijk wel op zijn plek voelt.”	Belang van inclusief werkklimaat
“Ik denk dat we het veel beter kunnen doen op D&I, en dat het voor de cultuur niet verkeerd is om iets van een training te doen.”	Ruimte voor verbetering, D&I-praktijken
“Mensen met een andere afkomst kijken toch ook vaak anders tegen dingen aan en dat kan heel verrijkend zijn.”	Voordelen diversiteit

## Bijlage 4: Citaten interview HR-medewerker B

Citaten en codes interview met HR-adviseur van MVO Nederland.

Datum: donderdag 20 juni, 2024

Citaat	Codes
“Ik moet heel eerlijk zijn dat we niet meer naar jouw rapport en adviezen hebben gekeken.”	Andere prioriteiten
“Aandacht voor de <i>pride</i> -maand, door dit te benoemen in de weekstart en regenboogvlaggetjes opgehangen. ‘X’ heeft iets vanuit haar ervaring verteld...toch wel goed dat we even daar aandacht voor hebben.”	Aandacht voor diversiteit
“Mensen zeiden dan weer: hoezo één maand, het is toch het hele jaar <i>pride</i> -maand.”	Negatief richting initiatieven
“Ik heb wel uitgelegd waarom het dan in juni <i>pride</i> -maand is.”	Inclusieve communicatie
“Directies durven hier (D&I) wellicht geen standpunt in te nemen vanwege weerstand.”	Terughoudend leiderschap
“Ik stelde voor om iets via sociale media te delen op het gebied van <i>pride</i> , maar dat wilden ze niet. We hebben toen wel intern er aandacht aan besteed.”	Inclusief initiatief
“Pride is niet per se een onderwerp van MVO, maar we moeten er vooral niet tegen zijn.”	Inclusief gedrag
“We hebben wel iets kleins gepost op LinkedIn...dat is wel goed dat als mensen dan willen solliciteren...dat ze dan zien van, hé.”	Inclusieve communicatie
“Ja het was vooral het MT die D&I tegenhoudt.”	Tegenhouden D&I
“Ik merkte dat door werkdruk en tekort, aandacht anders besteed moest worden.”	Andere prioriteiten
“Ik denk dat we de mensen echt wel meekrijgen, maar dat er vanuit het MT echt een <i>go</i> gegeven moet worden.”	Ontbreken goedkeuring management
“We doen nu ook wel dingen die vanuit anderen komen.” (Aandacht voor keti-koti en <i>pride</i> )	Initiatief vanuit personeel
“De focus lag heel erg op bedrijfsvoering.”	Andere prioriteiten
“Ik vond het heel demotiverend en irritant, dat er niks mee gedaan werd.”	Tegenhouden initiatief demotiverend
“Tedereen heeft altijd een mening over HR...ik wil gewoon wat inzetten, zoals met vacatureteksten en mensen betrekken.”	Positie HR
“Mensen vinden dat HR op de kleine dingetjes zit, en dan denk ik: oké dan gaan we het wel niet meer doen, later.”	Positie HR, demotivatie
“Ik kreeg voortdurend te horen dat er geen ruimte voor was.”	Andere prioriteiten
“Het is altijd makkelijk om commentaar te hebben op HR, maar D&I zit in kleine dingetjes.”	Mening over HR, D&I initiatieven
“Ik wil toch graag ook andere mensen bovenaan zetten en laten zien dat we mensen met respect behandelen, dat ze gezien en gehoord worden.”	Motivatie voor D&I
“Het is ook gewoon op dit moment een	D&I maatschappelijke trend

maatschappelijk ding, het is overal.”	
“Ik denk dat het goed is dat we er (D&I) meer aandacht aan besteden.”	Belang D&I
“Eigenlijk nooit echt een gesprek geweest waarbij we doelen en ideeën hebben besproken.”	Geen visie betreft D&I
“Ik kreeg altijd te horen: we moeten op andere dingen focussen, het kan nog niet, het is wel goed zo, laat maar.”	Andere prioriteiten
“We hadden eerst wel een groepje (D&I-teamspraak), maar het rare is, daar hebben we eigenlijk nooit wat mee gedaan.”	Goede intenties, geen vervolg
“We hadden wel iemand die bezig was met medemenselijk ondernemen, maar dat was een project voor andere organisaties.”	Geen interne D&I-praktijken
“Het gesprek (over D&I) vond plaats, maar er is niks van gebeven.”	Goede intenties, geen vervolg
“Het werd niet zo serieus genomen door het MT, omdat het elk jaar zowat van tafel geveegd werd, letterlijk van het jaarplan afgehouden eigenlijk...niet dat de directie het zelf ook uitsprak...zij verleggen het eigenlijk de hele tijd. Ze zeggen niet: we willen dit niet.”	Andere prioriteiten, D&I wordt afgehouden
“D&I wordt niet intern belegd eigenlijk, want er is geen ruimte en tijd, geen geld, geen enzovoort.”	Andere prioriteiten
“Mensen hebben wel de motivatie, dat denk ik wel, en intenties zijn allemaal wel goed, alleen blijft het liggen. Dat is gewoon zonde.”	Goed intenties, geen vervolg
“Ik heb wel gemerkt dat je ook wel heel direct moet zijn en je moet het niet afwachten. Dat heb ik wel geleerd, we moeten erachteraan blijven gaan, elke keer weer op de agenda.”	Continu D&I bespreekbaar maken
“Het kan meerdere dingen opleveren. Het kan teamverband heel erg versterken en kan die inclusiviteit heel erg versterken.”	Voordelen D&I
“Ik denk dat we daardoor ook uiteindelijk leuker met elkaar samen werken.”	Voordelen D&I
“Je kan niet met niks bij het MT aan komen zetten. Zij moeten zien wat het profijt ervan is.”	Belang van D&I
“Uit het onderzoek (werknemers tevredenheidsonderzoek) kwam naar voren dat qua werkdruk en werkgeluk het niet heel hoog is...daar kan die link ook worden gelegd.”	Lage tevredenheid, D&I mogelijk nuttig
“Je wil mensen behouden en meer mensen nog meekrijgen op deze krappe arbeidsmarkt.”	Voordelen D&I
“Ja en ik denk dat het MT dan vaker dacht van: maar krijgen we daar inkomsten uit?”	Financiën prioriteit
“We zijn een mensenorganisatie, daar moet je wel voor zorgen dat die mensen goed zitten.”	Belang van D&I
“Op korte termijn kost iets geld, maar op de lange termijn zijn dat allemaal leuke dingen...gelukkiger personeel, gemotiveerder en juist dat vertaalt ook uiteindelijk gewoon naar inkomsten.”	Voordelen D&I

