



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## De bijdrage van diversiteit en inclusie aan sociale innovatie

Huugen, Jet

### Citation

Huugen, J. (2022). *De bijdrage van diversiteit en inclusie aan sociale innovatie*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3590243>

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



Universiteit  
Leiden

# MSC SCRIPTIE ‘DE BIJDRAGE VAN DIVERSITEIT EN INCLUSIE AAN SOCIALE INNOVATIE’

MSc Scriptie Bestuurskunde: Management van de  
Publieke Sector

**Jet Huugen, s1982257**

Scriptie Begeleider: Tanachia Ashikali

Tweede corrector: Eduard Schmidt

01/06/2022

Woorden: 9946



Rijkswaterstaat

## Inhoud

Voorwoord .....	2
Management samenvatting .....	3
1. Inleiding .....	4
2. Theoretisch kader .....	8
2.1 Inkoopproces .....	8
2.2 Sociale innovatie .....	9
2.3 Diversiteit en prestaties .....	10
2.4 Inclusie .....	13
2.5 Conceptueel model .....	15
3. Methoden .....	17
3.1 Casusbeschrijving .....	17
3.2 Onderzoeksmethoden .....	17
3.3 Operationalisatie en data analyse .....	19
4. Resultaten .....	21
4.1 Diversiteit .....	21
4.2 De bijdrage van diversiteit aan SI .....	22
4.3 Inclusie .....	24
4.4 De bijdrage van inclusie aan SI .....	26
4.5 Andere factoren .....	28
6. Discussie en conclusie .....	29
6.1 Conclusie en discussie .....	29
6.2 Beperkingen .....	31
Literatuur lijst .....	33
Bijlagen .....	38
Bijlage A: Vragenlijst .....	38
Bijlage B: Observatieschema .....	39
Bijlage C: Operationalisatie .....	42
Bijlage D: Codebomen .....	47
D.1 Codeboom: Diversiteit .....	47
D.2 Codeboom Werkgroep inclusie .....	48
D.3 Codeboom: Positieve effecten diversiteit .....	49
D.4 Codeboom: Negatieve effecten diversiteit .....	50
Bijlage E: Praktische aanbevelingen .....	51

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘De bijdrage van diversiteit en inclusie aan sociale innovatie in het inkoopproces’. Het empirisch onderzoek van deze scriptie is uitgevoerd binnen het Inkoop-en Uitvoeringscentrum Bedrijfsvoering van Rijkswaterstaat. Specifiek is er onderzoek gedaan binnen het team Groeituin ‘Social Return’ en de ‘Learning Community Groeituin Social Return’. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bestuurskunde ‘Management van de Publieke Sector’ aan de Universiteit van Leiden en in opdracht van Rijkswaterstaat. Het onderzoek is tussen 31 januari en 1 juni uitgevoerd en verwerkt.

Samen met mijn stagebegeleider, Marieke van der Aa, heb ik mijn onderzoeksvraag geformuleerd. Wegens de complexiteit van het concept ‘Sociale Innovatie’, was dit geen makkelijke opgave. Uiteindelijk heb ik, na het uitvoeren van kwalitatief onderzoek, mijn onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek kon ik altijd bij mijn scriptiebegeleider, Tanachia Ashikali, en stagebegeleider, Marieke van der Aa, terecht. Later in het onderzoek kon ik mijn vragen ook kwijt bij Ingeborg van der Vorm en Christie Kraaijveld.

Graag wil ik dan ook mijn begeleiders bedanken voor hun ondersteuning en de fijne begeleiding tijdens mijn onderzoeksperiode. Daarnaast wil ik het team Groeituin ‘Social Return’ bedanken voor hun open houding en behulpzaamheid betreffende mijn onderzoek. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mij hebben geholpen in het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag. Ik waardeer hun enthousiaste medewerking aan interviews en hun behulpzaamheid in het verder brengen van mijn onderzoek ten zeerste. Zonder hen had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Verder wil ik mijn collega’s van het Categorieteam Duurzame Inzetbaarheid bedanken voor de fijne en gezellige samenwerking. Naast dat zij vaak met mij meedachten over mijn onderzoek, was het ook een fijn team om onderdeel van uit te maken en mijn dinsdagochtenden mee te beginnen. Daarbij wil ik ook de afdeling ‘categoriemanagement’ bedanken voor het warme welkom en de fijne tijd binnen het Inkoop en Uitvoeringscentrum Bedrijfsvoering van Rijkswaterstaat. Als laatste wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor de nodige afleiding naast het schrijven van mijn scriptie. Dankzij hen heb ik mijn lange dagen in de universiteitsbibliotheek kunnen afwisselen met gezelligheid en leuke activiteiten.

Ik wens u veel leesplezier

## Management samenvatting

Er is weinig bekend over wat werkt met betrekking tot diversiteit, inclusie en SI. Hierom is er een noodzaak voor theorievorming omtrent dit onderwerp. Daarom richt dit onderzoek zich op het beantwoorden van de volgende onderzoeksvraag: “*Op welke wijze dragen diversiteit en inclusie bij aan sociale innovatie in het inkoopproces van Rijkswaterstaat?*”. Deze onderzoeksvraag is beantwoord middels semigestructureerde interviews en observaties met, in totaal 12, respondenten van het team Groeituin ‘Social Return’ en de deelnemers van de ‘Learning Community: Groeituin Social Return’. Deze twee groepen houden zich bezig met het realiseren en implementeren van de sociale innovatie ‘Groeituin Social Return’ in het inkoopproces van Rijkswaterstaat.

Uit dit onderzoek bleek dat diversiteit een waardevolle bijdrage kan leveren aan SI doordat mensen met verschillende *deep-level* diversiteitsindicatoren verschillende perspectieven met elkaar uitwisselen en elkaar kunnen aanvullen doordat zij elkaars eigenschappen, kwaliteiten en talenten benutten. Daarnaast bleek dat diversiteit niet altijd leidt tot positieve uitkomsten. Sociale categorisatie en *intergroup bias* kunnen namelijk, zoals blijkt in de LCGSR, resulteren in negatieve uitkomsten. Verder werd duidelijk dat de verschillende dimensies van inclusie, *belongingness* en uniciteit, een positief effect hebben op de werkprestaties binnen beide groepen. Niet alleen een verbondenheid met het team, maar ook een verbondenheid met het doel van de GSR, had hierbij een positief effect op de mate *belongingness*. Ook bleek dat intrinsieke motivatie de noodzaak voor uniciteit kon compenseren. Tot slot bleken ook ‘missiegericht beleid’, ‘beheer’ en ‘effectieve communicatie’ van belang in het realiseren van positieve uitkomsten binnen de GSR.

Hieruit kan worden geconcludeerd dat, in de context van de GSR binnen het inkoopproces van RWS, *deep-level* diversiteit een waardevolle bijdrage kan leveren aan SI. Ook kan worden geconcludeerd dat inclusie een positief effect heeft op werkprestaties binnen een SI.

Verder onderzoek is nodig om de bijdrage van ‘verbondenheid met doel’ aan *belongingness* verder te onderzoeken. Ook is er meer onderzoek nodig om de eventuele mediërende rol van intrinsieke motivatie met uniciteit te onderzoeken. Tot slot kan toekomstig onderzoek bijdragen aan het in kaart brengen van de precieze relatie tussen ‘missiegericht beleid’, ‘effectieve communicatie’, ‘beheer’ en positieve uitkomsten in de context van een SI in het inkoopproces.

## 1. Inleiding

Door middel van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI), tracht de overheid haar inkoopkracht van 10 tot 12 miljard in te zetten voor het oplossen van maatschappelijke problemen (Bonoja & de Visser, 2019; Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2021). De overheid creëert, door maatschappelijk verantwoord inkopen, de marktvraag naar duurzame, sociale en innovatieve producten, werken en diensten. Onder MVI vallen verschillende thema's waar de overheid zich voor wil inzetten, namelijk: klimaatverandering, circulaire economie, milieuverontreiniging, diverse en inclusieve samenleving, arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Social Return) en ketenverantwoordelijkheid (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2021, p. 6).

Omdat MVI nog onvoldoende impact maakt, is er binnen Rijkswaterstaat (RWS) een middel ontwikkeld om MVI verder te brengen: het ambitieweb (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2021). Doormiddel van het ambitieweb wordt het gesprek aangegaan tussen klanten, behoeftezoekers en leveranciers. Dit gesprek betreft aan welke MVI thema's deze actoren een bijdrage willen leveren (Rijkswaterstaat Corporate Dienst, 2021, p. 6). Hierbij wordt er een schaal aangegeven van 'niet relevant' tot 'maximale inzet'. Bij 'maximale inzet' kunnen er innovatieve maatregelen worden ingezet om maximale uitkomsten te bereiken (Rijkswaterstaat Corporate Dienst, 2021, p. 7). Sociale innovatie (SI) kan hierbij gezien worden als de tegenhanger van technologische innovatie binnen het ambitieweb. Wegens de potentiële meerwaarde van SI, is er vanuit RWS een behoefte aan meer kennis over het realiseren van SI binnen het inkoopproces.

Zoals hierboven duidelijk wordt, kan SI een rol spelen in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. SI gaat om het samenbrengen en includeren van verschillende mensen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen (Bennett & McWorther, 2019; Dias & Partidário, 2019; Palalar Alkan et al., 2021; Pol & Ville, 2009). Hieruit wordt duidelijk dat diversiteit en inclusie een rol spelen in SI. Diversiteit en inclusie kunnen namelijk als middel gebruikt worden om SI te realiseren. Er is echter geen literatuur over SI die ingaat op wat ervoor nodig is om diversiteit en inclusie succesvol in te zetten om SI te realiseren. Er is dus weinig bekend over wat werkt met betrekking tot diversiteit, inclusie en SI en wat niet werkt.

Uit de literatuur over diversiteit blijkt dat het samenbrengen van diverse mensen vaak met positieve uitkomsten wordt gelinkt. Echter leidt diversiteit niet altijd tot positieve uitkomsten doordat sociale categorisatie en *intergroup bias* tot negatieve uitkomsten kunnen

leiden (Shore et al., 2011; van Knippenberg et al., 2004). Om de negatieve uitkomsten van diversiteit tegen te gaan zijn modererende factoren, zoals bijvoorbeeld inclusie, nodig (Ashikali et al., 2021). Inclusie is er namelijk op gericht om iedereen gelijke toegang tot besluitvorming, bronnen en mobiliteit te faciliteren en zo de positieve effecten van diversiteit te realiseren (Shore et al., 2017). Omdat het nog onbekend is wanneer diversiteit een positieve bijdrage levert aan SI is het belangrijk dit te onderzoeken in relatie tot de modererende factor ‘inclusie’. Daarnaast is theorievorming nodig, omdat wetenschappelijke literatuur geen antwoord geeft op wat werkt bij diversiteit en inclusie in SI. Het is dus van belang om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

*“Op welke wijze dragen diversiteit en inclusie bij aan sociale innovatie in het inkoopproces van Rijkswaterstaat?”*

Zoals eerder genoemd, wordt het belang van diversiteit en inclusie genoemd in het beschrijven van de kern van SI (Bennett & McWorther, 2019; Dias & Partidário, 2019; Palalar Alkan et al., 2021; Pol & Ville, 2009). Echter wordt er in de SI literatuur niet genoemd op welke manier diversiteit en inclusie ingezet moeten worden om een bijdrage te leveren aan SI. Hierom is het van belang om de literatuur over diversiteit en inclusie te linken aan SI literatuur.

Diepgaand onderzoek naar de rol van diversiteit in SI is nodig, omdat uit diversiteitsliteratuur blijkt dat diversiteit wisselende uitkomsten kent op teamprestaties. Zo zijn er mediërende factoren die invloed kunnen hebben op de uitkomsten van diversiteit (Shore et al., 2011. Van Knippenberg et al., 2004) Er kan dus niet zomaar aangenomen worden dat het samenbrengen van mensen in SI's automatisch zal leiden tot positieve uitkomsten. Om de link tussen diversiteit en SI te onderzoeken zal ik voortbouwen op de diversiteitsliteratuur, waar de link tussen diversiteit, inclusie en werkprestaties veelvuldig is onderzocht.

Ook is er nog niet bekend welke rol verschillende actoren nemen in het realiseren van SI. Volgens Dias en Partidário (2019) is het dan ook noodzakelijk om hier onderzoek naar te doen (p. 11). Dit onderzoek zal hieraan bijdragen door meer inzicht te geven in de manier waarop de leden van het team Groeituin Social Return (GSR) en de Learning Community Groeituin Social Return (LCGSR) bijdragen aan het realiseren van SI. Hierbij is er aandacht voor de rol die de contractmanagers uit de LCGSR nemen en op welke manier diversiteit en inclusie hier invloed op hebben. Door dit te onderzoeken wordt er daarbij een, tot hiertoe missende, link gelegd tussen de SI literatuur, de inkoopliteratuur en de literatuur over diversiteit en inclusie. De GSR is een SI binnen RWS en de LCGSR is een interventie van het team GSR

om verschillende actoren binnen het inkoopproces te betrekken. In hoofdstuk 3 wordt dit verder toelicht.

Verder laat eerder onderzoek zien hoe overheidsorganisaties de markt aanzetten tot het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten (Aschhoff & Sofka, 2009; Miller & Lehoux, 2020; Pelkonen & Valovirta, 2015; Wesseling & Edquist, 2018). Inkoop wordt op die manier gebruikt als beleidsinstrument om verschillende actoren te laten innoveren en bij te laten dragen in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (Miller & Lehoux, 2020; Wesseling & Edquist, 2018, p. 493). Inkoopafdelingen bemiddelen tussen opdrachtgevers en leveranciers, hierdoor zijn zij een kritieke speler in het vormen van de inkoop-opdracht (Miller & Lehoux, 2020). Ook ligt er bij SI de focus op het aansporen tot sociaal innovatieve producten en diensten. De GSR laat daarentegen zien dat het inkoopproces zélf ook kan innoveren. Echter ontbreekt er wetenschappelijk literatuur over het innoveren van het inkoopproces, hierom is het van belang om te onderzoeken wat er voor nodig is om het inkoopproces sociaal te innoveren. Door de GSR te onderzoeken, kan een begin gemaakt worden met het vormen van een theorie over de rol die diversiteit en inclusie hebben in dit proces.

Als het gaat om SI, loopt de wetenschap achter op de praktijk. Vanuit publieke organisaties is er namelijk veel interesse in het concept, maar mist er nog een eenduidige definitie (Scheffelaar & Kuiper, 2017; Sociaal-Economische Raad, 2020; Wittmayer & Oxenaar, 2020). Ook zijn er vanuit de praktijk veel SI's beschreven, maar missen deze vaak een onderbouwing, waardoor er nog weinig kennis is over wat werkt bij SI. Het geringe begrip van SI leidt er toe dat beleidsmakers en ontwikkelaars terughoudend zijn in het benutten van de mogelijkheden van SI (Scheffelaar & Kuiper, 2017, p. 41). Een beter begrip van SI is nodig om SI te laten floreren. Dit onderzoek draagt bij aan het dichten van dit gat tussen wetenschap en praktijk door te onderzoeken op welke manier diversiteit en inclusie een bijdrage kunnen leveren aan SI. Deze kennis is nuttig in het realiseren van SI's.

Daarnaast is SI een middel om maatschappelijke vraagstukken op te lossen en maatschappelijke meerwaarde te creëren (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2021; Rijkswaterstaat Corporate Dienst, 2021). Onderzoek naar SI in het inkoopproces is dus niet alleen van belang voor het verbeteren van diensten en producten, maar draagt ook bij aan het oplossen van grotere maatschappelijke vraagstukken.

Dit onderzoek omvat 5 hoofdstukken. Hoofdstuk 1, de inleiding, bevat de aanleiding voor het uitvoeren van die onderzoek met daarbij de probleemstelling, wetenschappelijke relevantie en



maatschappelijke relevantie. Hoofdstuk 2, het theoretisch kader, bespreekt de relevantie concepten en theorieën van dit onderzoek. De verwachte samenhang van de concepten en theorieën worden aan het eind van dit hoofdstuk weergegeven in een conceptueel model. In hoofdstuk 3 worden de casus, onderzoeksmethoden, operationalisatie en data analyse uiteengezet. Vervolgens wordt de verzamelde data in hoofdstuk 4 geanalyseerd. Als laatste wordt er in hoofdstuk 5 een conclusie gegeven, een discussie van de bevindingen gepresenteerd en voorstellen gedaan voor toekomstig onderzoek.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komen de centrale concepten van dit onderzoek aan bod. Eerst wordt het inkoopproces behandeld. Vervolgens wordt sociale innovatie besproken. Daarna wordt de relatie tussen diversiteit en werkprestaties uiteengezet. Als laatste worden de dimensies van inclusie en de modererende rol van inclusie toegelicht. De verwachte relaties tussen de concepten worden vervolgens weergegeven in het conceptueel model.

### 2.1 Inkoopproces

Het inkoopproces bestaat uit zeven fasen. In de verkenningfase worden de behoeften van de opdrachtgever in kaart gebracht. Vervolgens wordt in de strategiefase de scope verder gevormd, de aanbestedingsprocedure bepaald en het inkoopplan opgesteld. Tijdens de specificatiefase wordt er een aanbestedingsdossier opgesteld. In het beschrijvend document worden de opdracht en de aanbestedingsprocedure uitgelegd. Aanvullend worden de gunningscriteria en het programma van eisen toegevoegd aan het dossier. In de selectiefase wordt de opdracht voorlopig gegund aan één of meerdere marktpartijen. In de contractfase wordt er vervolgens een definitieve versie van de raamovereenkomst opgesteld. De raamovereenkomst wordt ondertekend door de opdrachtgever en opdrachtnemer(s). Na de definitieve gunning start de contractimplementatie. Als laatste wordt de kwaliteit van de aanbesteding in de evaluatiefase geëvalueerd (Van Weele et al., 2017).

Binnen het inkoopproces zijn er diverse actoren werkzaam. Er zijn onder andere strategische inkopers, tactische inkopers, contractmanagers, opdrachtgevers en leveranciers. Zij zorgen ervoor dat het inkoopproces goed verloopt. Voor het realiseren van impact door inkoop, moet er echter ook rekening gehouden worden met diegene die het product of dienst, wat ingekocht wordt, gaat gebruiken. Door verschillende eisen van stakeholders in acht te nemen, wordt de legitimiteit van het inkoopproces vergroot (Wesseling & Edquist, 2018). Daarnaast is het van belang dat er binnen en tussen de verschillende fasen in het inkoopproces kennis wordt gedeeld tussen opdrachtgevers, leveranciers, verschillende inkopers en externe experts. Ook is het van belang dat inkopende organisaties diepgaande en multidisciplinaire expertise hebben (Wesseling & Edquist, 2018). Hieruit wordt duidelijk dat diversiteit een belangrijke rol speelt in het inkoopproces.

Er zijn allerlei factoren die ervoor zorgen dat de verschillende actoren in het inkoopproces goed met elkaar samenwerken. Een missiegericht beleid helpt niet alleen bij het vinden van een oplossing voor een maatschappelijk probleem, maar het stimuleert ook

ondernemerschap en innovatie (Zabala-Iturriagagoitia, 2022). Ook zijn managementpraktijken belangrijk bij de samenwerking van verschillende actoren in het publieke inkoopproces. *Governance* en beheer zijn belangrijke aspecten van een goede samenwerking. Governance houdt zich bezig met participatieve besluitvorming, gedeelde machtsregelingen en probleemoplossing. Het beheer richt zich daarbij op het definiëren van de rollen van de partners en het vinden van geschikte coördinatie- en monitoringmechanismen. Door het toebedelen van taken, weten partners precies wat hen te doen staat. Dit zal een positieve uitwerking hebben op samenwerking. Ook is effectieve communicatie van belang. Wanneer dit goed wordt uitgevoerd, beïnvloedt dit de samenwerking van partners in publieke inkoopprocessen, en partnerschappen in het algemeen, op een positieve manier (Grudinski et al., 2014). Zo wordt duidelijk dat het betrekken en includeren van verschillende actoren een belangrijke rol speelt in het inkoopproces. Het samenbrengen van verschillende actoren is ook van belang in SI, zoals uit volgende paragraaf zal blijken.

## 2.2 Sociale innovatie

Wetenschappelijke literatuur betreffende SI begint vaak met het benoemen van de complexiteit van het concept en de afwezigheid van een eenduidige definitie (Dias & Partidário, 2019; Palalar Alkan et al., 2021; Pol & Ville, 2009). De kern van SI kan omschreven worden als het samenbrengen en includeren van verschillende mensen om maatschappelijke vraagstukken op te kunnen lossen. Hierbij draagt het menselijk en sociaal kapitaal, wat mensen van verschillende achtergronden met zich meebrengen, bij aan het ontwikkelen van innovatieve programma's, diensten en modellen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen (Bennett & McWhorther, 2019; Dias & Partidário, 2019; Palalar Alkan et al., 2021; Pol & Ville, 2009). Daarnaast combineert SI kennis over bedrijfsinnovatie met maatschappelijk bewustzijn. Verder is het klimaat en de context, waarin SI plaatsvindt, een vereiste voorwaarde voor het ontwikkelen van SI. Echter verschillen deze per situatie, waardoor zij niet integraal onderdeel uitmaken van de definitie van SI (Pol & Ville, 2009. P. 884).

SI is verschillend van organisatie-innovatie, doordat oplossingen vanuit SI vaak verspreid zijn door organisaties heen en de prioriteit niet ligt bij het maken van winst. SI is echter niet onverenigbaar met winst maken. Vaak gaat SI ook over het includeren van partnerorganisaties door sector overschrijdende samenwerkingen (Bennett & McWhorther, p. 2019; Pol & Ville, 2009).

Binnen de wetenschappelijke literatuur zijn er verschillende benaderingen van SI. Aan de ene kant gaat onderzoek over SI over het meten van de impact van SI, hierbij wordt SI

gematerialiseerd en als iets tastbaars geobserveerd, gemeten en systematisch geanalyseerd. Aan de andere kant gaat onderzoek naar SI over een systematisch gedachtengoed over de succesvolle factoren van SI, hierbij wordt SI gelinkt aan transformationele verandering middels het uitbreiden van routines, hulpbronnen en overtuigingen (Dias & Partidário, 2019, p. 2). Het is daarbij wel van belang om te stellen dat SI lastig te meten en te kwantificeren is, omdat het minder tastbaar, meer ambigu en lastiger los te zien is van de rest van de organisatie (Voldberda et al., 2013, p. 8).

In de definitie van SI werd al duidelijk dat het samenbrengen van diverse mensen bijdraagt aan het realiseren van SI. Ook is het leren door diversiteit en complexiteit van belang in SI, omdat SI vaak concurrerende en uiteenlopen ideeën moet opnemen. In het proces worden verschillende dingen, producten en ideeën gebruikt om tot innovaties te komen (Bennett & McWhorter, 2019). Zij stellen daarbij dat een gedeelde identiteit ook van belang kan zijn in het realiseren van SI. Te veel individualiteit zou volgens hen namelijk leiden tot immoreel en onethisch handelen wanneer de loyaliteit naar een groep al het andere onderdrukt. Een gedeelde identiteit draagt volgens hen bij aan SI, omdat het deze mensen kan motiveren deel te nemen in veranderprocessen (Bennett & McWhorter, 2019, p. 226-227).

Ook wordt de relevantie van diversiteit binnen SI duidelijk aan de hand van Volberda et al. (2013). Zij noemen enkele factoren binnen organisaties (flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werk) en tussen organisaties (co-creatie en het managen van institutionele stakeholders). Zo is slimmer werken gericht op het optimaal gebruiken van talenten en competenties van medewerkers. Hierbij wordt er aan de ene kant gefocust op de manier waarop de werknemer zijn unieke vaardigheden en talenten kan ontwikkelen. Aan de andere kant gaat het om interne arbeidsverhoudingen en de manier waarop een werknemer onderdeel is van het team. Het betrekken van werknemers komt ook naar voren in flexibel organiseren. De besluitvorming wordt namelijk naar lagere niveaus verplaatst, waardoor creativiteit gestimuleerd zou worden (Volberda et al., 2013). Niet alleen diversiteit is dus van belang bij SI, ook inclusie.

Uit de literatuur wordt dus duidelijk dat diversiteit en inclusie een belangrijke rol spelen in het realiseren van SI. Hierom is het belangrijk om te onderzoeken op welke manier diversiteit en inclusie een succesvolle bijdrage kunnen leveren aan SI.

### 2.3 Diversiteit en prestaties

Het concept 'diversiteit' kent veel dimensies en is moeilijk in één definitie te omvatten. Zo kan het omschreven worden als 'elk significant verschil tussen individuen' (Chaudhry et al., 2021,

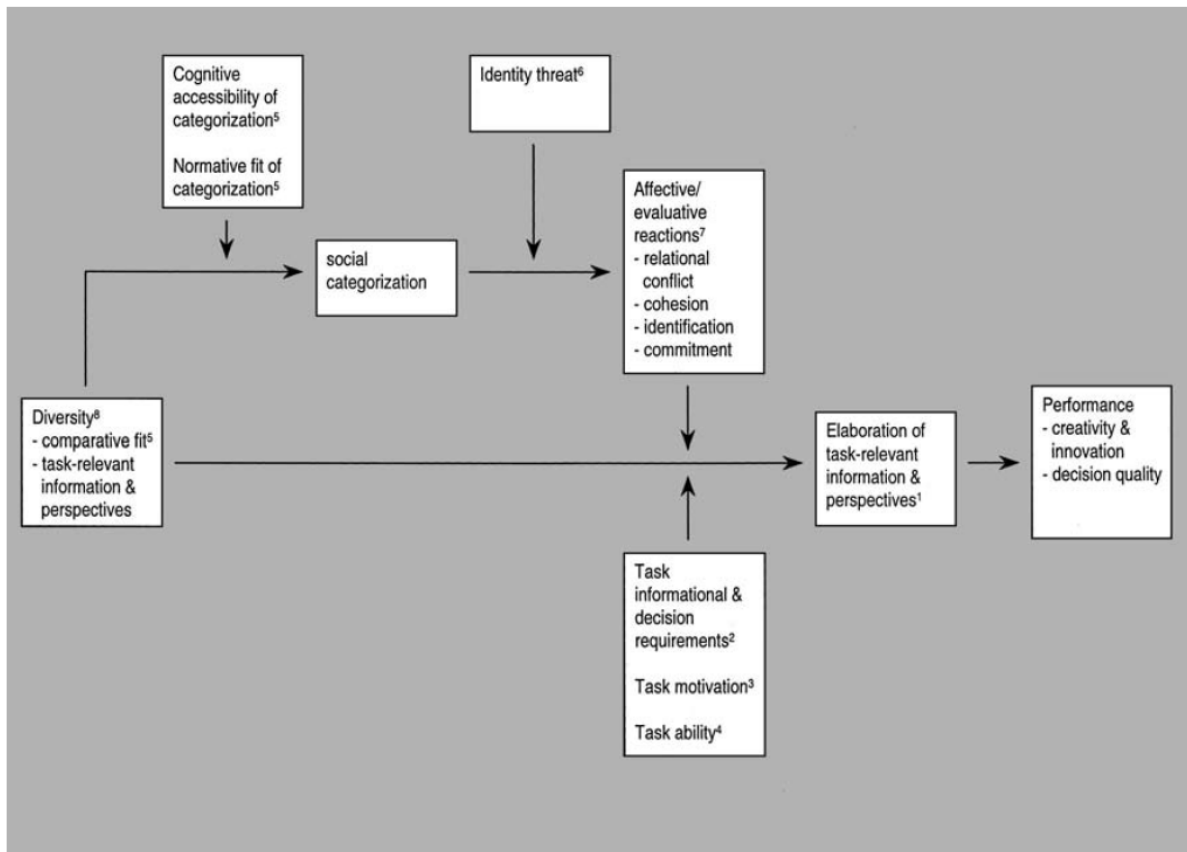
p. 3). Vaker wordt diversiteit gespecificeerd door bijvoorbeeld leeftijd, gender, geografie, levensstijl, onderwijs, cultuur, etniciteit, politieke voorkeur, seksualiteit, beperkingen, huwelijksstaat en vakgebied (Chaudhry, et al., 2021; Hoang et al., 2022; Jones et al., 2020; van Knippenberg et al., 2004). Ook wordt er vaak een onderscheid gemaakt tussen *surface-level* en *deep-level* diversiteit. Hierbij gaat *surface-level* diversiteit over de verschillen tussen mensen die waargenomen kunnen worden in fysieke kenmerken en *deep-level* diversiteit over verschillen in opvattingen, overtuigingen en waarden (Bodla et al., 2018; Harrison et al., 1998; Mannix & Neale, 2005).

Diversiteit, binnen de publieke sector, wordt om verschillende redenen nagestreefd. Zo wordt de representatie van verschillende bevolkingsgroepen van belang geacht voor de legitimiteit en responsiviteit van de overheid (Groeneveld et al., 2019; Ashikali et al., 2021). Naast deze morele motivaties voor diversiteit, bestaat er ook het idee dat divers personeel bijdraagt aan het verbeteren van organisatorische prestaties, creativiteit en innovatie (Ashikali et al., 2021; Chaudhry et al., 2021; Groeneveld & van de Walle, 2010; Hoang et al., 2022; Jones et al., 2020; Shore et al., 2011). In een divers team zou besluitvorming namelijk gekenmerkt worden door het uitwisselen en bespreken van verschillende ideeën en perspectieven (Ashikali et al., 2021; Bodla et al., 2018). Jones et al. (2020) voegen hieraan toe dat er binnen een divers team creatieve spanningen zouden ontstaan, wat zou bijdragen aan innovatie. Mensen met verschillende kennis, vaardigheden en denkstijlen zouden broeinesten zijn voor creativiteit en innovatie wanneer deze diversiteit goed gemanaged wordt en teamleden kennis uitwisselen. (Bodla et al., 2018). De positieve effecten van diversiteit dragen dus, middels het uitwisselen van verschillende perspectieven en ideeën, bij aan het innovatievermogen en de creativiteit van teams (van Knippenberg et al., 2004).

Ook is er literatuur die laat zien dat diversiteit niet altijd een positieve uitwerking heeft op de prestaties van een team (Shore et al., 2011; van Knippenberg et al., 2004). Diversiteit kan namelijk leiden tot sociale categorisatie, wat kan leiden tot relationele conflicten en het uitwisselen van kennis tegenwerkt (Bodla et al., 2018, van Knippenberg et al., 2004). Deze literatuur beredeneert vanuit de sociale categorisatie theorie, waarbij sociale categorisatie tussen mensen ervoor kan zorgen dat er *bias* ontstaat en mensen uitgesloten worden. Mensen zijn namelijk geneigd gelijkenissen te zoeken bij anderen en hen op basis hiervan te categoriseren in *in-groups* en *out-groups*. In het figuur hieronder wordt afgebeeld dat sociale categorisatie waarschijnlijker plaatsvindt wanneer sociale categorisatie met gemak of in mensen hun hoofden bedacht wordt (*cognitive accessibility*) en de sociale categorisatie van subjectief logisch is voor groepsleden (*normative fit*). Daarnaast verwijst de *comparative fit*

naar de mate waarin er *intragroup* overeenkomsten (overeenkomsten binnen een groep) en *intergroup* verschillen zijn (van Knippenberg et al., 2004). Sociale identiteit- en *intergroup relationship* theorieën beargumenteren dat samenwerkingen met mensen die als onderdeel van de *in-group* gezien worden, meer vruchtbaar zijn dan met een *out-group* (Ashikali et al., 2021; Bodla et al., 2018; van Knippenberg et al., 2004). Wanneer de identiteit van een sociale *in-group* wordt bedreigd, kan er een *intergroup bias* ontstaan. Een *intergroup bias* is een hogere waardering voor de *in-group* dan de *out-group* en kan resulteren in negatieve uitkomsten op werkprestaties (van Knippenberg et al., 2004). Hierdoor kan diversiteit ook negatieve gevolgen hebben voor werkprestaties. Volgens van Knippenberg et al. (2004) is er, wegens verschillende mediërende en modererende factoren, geen eenduidig antwoord te formuleren over de bijdrage van diversiteit aan teamprestaties op basis van het type diversiteit alleen.

Van Knippenberg et al. (2004) dragen hun categorisatie-elaboratie model (CEM) aan om de inconsistente uitkomsten van diversiteit te verklaren. Volgens hen is er namelijk te weinig aandacht voor factoren die informatie-uitwisseling en sociale categorisatie bevorderen. Zoals hieronder afgebeeld, stelt het CEM dat elke dimensie van diversiteit informatie-uitwisseling of sociale categorisatie kan veroorzaken (van Knippenberg et al., 2004, p. 1010). Van Knippenberg et al. (2004) benoemen dan ook een aantal mogelijke modererende factoren tussen diversiteit en positieve uitkomsten. Zo is het volgens hen waarschijnlijk dat diversiteit tot positieve uitkomsten leidt wanneer informatie uitwisseling een vereiste is in het uitvoeren van taken, teamleden hoge taakmotivatie kennen en wanneer teamleden bekwaam zijn om taken uit te voeren (Knippenberg et al., 2004, p. 1010). Ander onderzoek richt zich op de manier waarop inclusie de negatieve effecten van diversiteit en diversiteitsmanagement kan modereren, inclusie kan dus een belangrijke modererende variabele zijn (Ashikali et al., 2021; Chaudhry et al., 2021; Hoang et al., 2022; Jiang et al., 2022; Shore et al., 2011).



Figuur 1: Categorisatie-elaboratie model (CEM)

Bron: van Knippenberg et al. (2004)

## 2.4 Inclusie

Zoals hierboven beschreven, kan het includeren van diverse teamleden leiden tot het behalen van de gewenste effecten van diversiteit (Ashikali et al., 2021). Waar diversiteitsmanagement praktijken zich focust op minderheden naar de werkvloer brengen, zijn inclusie praktijken erop gericht om gelijke toegang tot besluitvorming, bronnen en mobiliteit te creëren voor deze mensen (Shore et al., 2017). Inclusie gaat dus verder dan alleen diverse mensen werven en focust zich op het waarderen van verschillen en het bevorderen van integratie van minderheden (Ashikali et al., 2021, p. 498).

Een organisatie of maatschappij is inclusief wanneer mensen compleet zichzelf kunnen zijn en als volwaardig lid worden beschouwd, terwijl zij aan het groter geheel bijdragen (Ferdman, 2017). Inclusie zorgt ervoor dat minderheden kunnen participeren en een bijdrage kunnen leveren, zonder hiervoor hun authentieke zelf op te geven en meerderheden achter te stellen (Shore et al., 2017). In een situatie zonder inclusie dienen medewerkers zich namelijk te conformeren aan vooraf vastgelegde en *mainstream* normen en waarden. Een inclusieve

werkplek wordt dan ook gekenmerkt door een pluraliteit aan waarden en het respecteren van verschillende culturele perspectieven die door werknemers vertegenwoordigd worden (Mor Barak & Daya, 2014).

Werkgroep inclusie focust op de mate waarin een individu inclusie ervaart binnen een werkgroep (Shore et al., 2017). Het concept richt zich op de mate waarin een werknemer zich geïnccludeerd voelt in een groep. Hierbij is aan de ene kant een gevoel van *belongingness* nodig en aan de andere kant een mate van uniciteit (Shore et al., 2011, p. 1265). Om een gevoel van *belongingness* te realiseren moet een individu behandeld worden als een *insider*, zich verbonden voelen en zich geaccepteerd voelen. De behoefte voor uniciteit wordt daarnaast gerealiseerd door iedereen bijdrage te waarderen, alle stemmen horen en iedereen volledig laten participeren. Het gaat hierbij meer om de waarde van uniciteit, dan uniciteit in strakke cijfers gedefinieerd (Shore et al., 2011). In het figuur hieronder wordt de *optimal distinctiveness theory* afgebeeld. Deze laat zien hoe uniciteit en *belongingness* allebei nodig zijn voor het realiseren van inclusie (Chung et al., 2019; Shore et al., 2011, p. 1266).

	Low Belongingness	High Belongingness
Low Value in Uniqueness	<p><b>Exclusion</b></p> <p>Individual is not treated as an organizational insider with unique value in the work group but there are other employees or groups who are insiders.</p>	<p><b>Assimilation</b></p> <p>Individual is treated as an insider in the work group when they conform to organizational/dominant culture norms and downplay uniqueness.</p>
High Value in Uniqueness	<p><b>Differentiation</b></p> <p>Individual is not treated as an organizational insider in the work group but their unique characteristics are seen as valuable and required for group/ organization success.</p>	<p><b>Inclusion</b></p> <p>Individual is treated as an insider and also allowed/encouraged to retain uniqueness within the work group.</p>

*Figuur 2: Visuele presentatie van de optimal distinctiveness theory*

*Bron: Shore et al. (2011)*

Shore et al. (2011) stellen dat inclusie zal leiden tot verschillende positieve uitkomsten zoals een betere relatie tussen leidinggevende en groepsleden, werktevredenheid, betrokkenheid met de organisatie, werkprestaties en het verbeteren van gedrag op de werkvloer, welzijn en creativiteit (Shore et al., 2011, p. 1276). Ook Chung et al. (2016) benadrukken dat inclusie zal leiden tot meer creativiteit. Volgens hen leidt de psychologische veiligheid, die



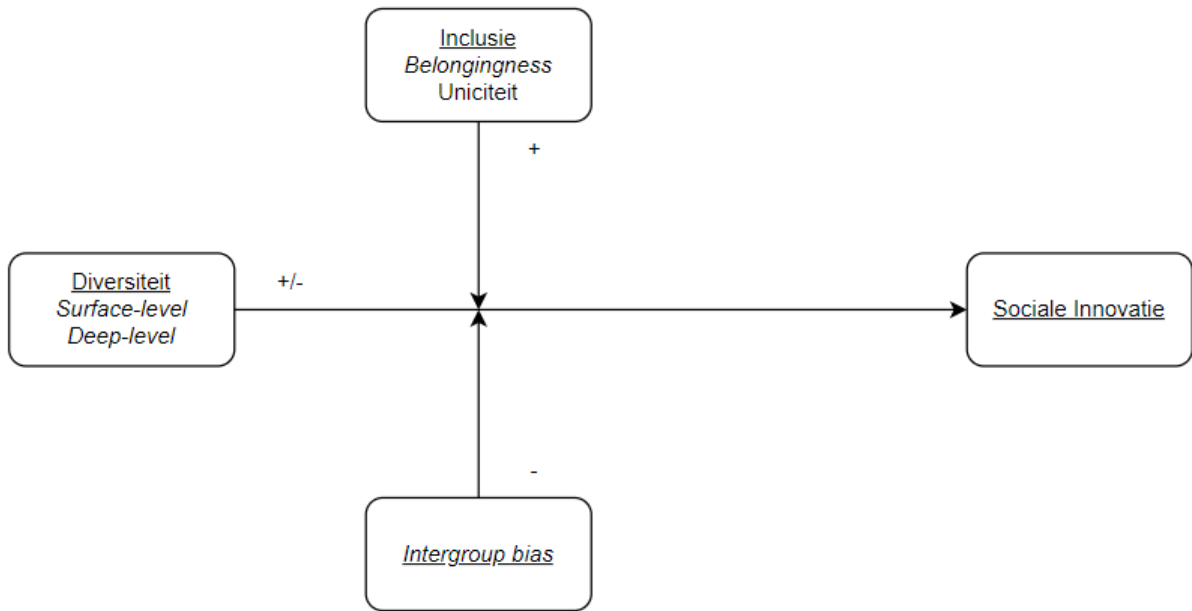
ontstaat door inclusie, tot betere relaties tussen teamleden. Deze goede relaties zorgen ervoor dat verschillende mensen met elkaar samenwerken en ideeën uitwisselen. Zo wordt creativiteit en innovatievermogen bevorderd (Chung et al., 2016). Het is dan ook te verwachten dat teamleden, van een divers team, hun ideeën en perspectieven met elkaar delen wanneer zij zich geïncorporeerd voelen. Het stimuleren van creativiteit is van belang voor het innovatieproces, omdat dit de fase is waarin nieuwe ideeën gegenereerd worden. Innovatie gaat daarbij over de fase waarin ideeën worden geïmplementeerd (Anderson et al., 2014, p. 1298). De verwachte modererende rol van inclusie is dus van belang voor het realiseren van positieve uitkomsten door diversiteit in teams.

## 2.5 Conceptueel model

In het conceptueel model, wat zich situeert in de inkoop context van Rijkswaterstaat (RWS), zijn zowel *surface-level* diversiteit en *deep-level* diversiteit opgenomen. Binnen de organisatie zijn er waarschijnlijk verschillende *surface-level* diversiteit kenmerken te onderscheiden. Zo is het aannemelijk dat zowel mannen als vrouwen onderdeel uitmaken van de organisatie, werknemers verschillende leeftijden hebben en er meer dan een etniciteit bestaat in de organisatie. De *deep-level* diversiteit is waarschijnlijk aan te wijzen op functie, werkachtergrond, normen, waarden, talenten, opleidingsniveau en verdere eigenschappen. Door beide dimensies van diversiteit mee te nemen, kan achterhaald worden welke vorm van diversiteit in staat is een waardevolle bijdrage te leveren aan SI.

Zoals uit het theoretisch kader bleek, wordt er verwacht dat diversiteit kan bijdragen aan SI door de aanwezigheid van verschillende perspectieven, ideeën en achtergronden in een team. Deze positieve uitkomsten zijn echter niet onvoorwaardelijk aanwezig. *Intergroup bias* kan er namelijk voor zorgen dat diversiteit binnen een team tot negatieve uitkomsten leidt (Ashikali et al., 2021; Bodla et al., 2018; van Knippenberg et al., 2004). Daarnaast laat de wetenschappelijke literatuur zien dat de effecten van diversiteit gemodereerd kunnen worden door inclusie. Inclusie kan daarmee de positieve effecten van diversiteit versterken en de negatieve effecten wegnemen (Ashikali et al., 2021; Chaudhry et al., 2021; Hoang et al., 2022; Jiang et al., 2022; Shore et al., 2011). Hierom wordt onderzocht of de mate van *belongingness* en uniciteit invloed hebben op de werkprestaties van groepsleden. Verder wordt gekeken of deze werkprestaties een bijdrage leveren aan SI binnen het inkoopproces.

Wanneer blijkt dat de gevonden data afwijkt van het, vooraf opgestelde, conceptueel model, kan het conceptueel model achteraf aangepast worden.



*Figuur 3: Conceptueel model*

### 3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt eerst een casusbeschrijving gegeven. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden besproken en onderbouwd. Als laatste worden de operationalisatie en de data analyse behandeld.

#### 3.1 Casusbeschrijving

Door middel van kwalitatief onderzoek heb ik een *casestudy* uitgevoerd binnen het Inkoop Uitvoeringscentrum Bedrijfsvoering (IUC BV) van RWS. Ik heb mij specifiek gericht op de leden van het team GSR en de betrokken personen bij de LCGSR, omdat de GSR binnen RWS als SI bestempeld is. De GSR is een innovatieve samenwerking tussen de afdelingen Human Resource Management (HRM) en Inkoop binnen het inkoopproces. Hierdoor kunnen de kennis, middelen en expertise actoren in het inkoopproces benut worden om een maatschappelijk doel na te streven. Het doel van de GSR en het team GSR is het begeleiden van kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt naar duurzaam, goed passend en betaald werk. In dit proces benut de GSR de kwaliteiten en instrumenten van verschillende mensen en actoren in het inkoopproces (A+O fonds Rijk, 2019). Het team GSR houdt zich bezig met het realiseren en verder brengen van de GSR. Hiervoor komt het team meerdere malen per week samen. Tot het team GSR behoren een senior adviseur sociale impact, programmamanager, implementatiemanager *social return*, adviseur uitvoering *social return*, relatiemanager GSR en een projectondersteuner (Intranet Rijkswaterstaat, 2022). Verder wordt het team GSR ondersteund door medewerkers van de *front office* en ambassadeurs van de GSR (I. van der Vorm, persoonlijke communicatie, 19 mei 2022).

Een voorbeeld van een interventie, die door het team GSR is opgezet om verschillende actoren in het inkoopproces te betrekken bij de GSR, is de LCGSR. Dit is een bijeenkomst waarin categorie contractmanagers sinds januari 2022 één keer per maand samenkomen om ervaringen, ideeën en kennis te delen betreffende het implementeren van de GSR in het aanbestedingsdossier en de contracten met leveranciers. Ook binnen de LCGSR draait het om het samenbrengen van verschillende mensen vanuit verschillende afdelingen om hun verschillende perspectieven te gebruiken in het nastreven van een maatschappelijk doel (Rijkswaterstaat, PowerPoint, mei 2021).

#### 3.2 Onderzoeksmethoden

Omdat ik, voor het beantwoorden van mijn inductieve onderzoeksvraag, een theorie wil vormen vanuit de empirie, was het belangrijk om kwalitatieve onderzoeksmethoden te hanteren

(Bryman, 2016, p. 33). In kwalitatief onderzoek wordt er gekeken vanuit het perspectief van de respondent en ligt er een nadruk op de context en het proces (Bryman, 2016, p. 394-395). Het doen van een *casestudy* en kwalitatief onderzoek stelt mij in staat een diepgaand en precies begrip te krijgen van de manier waarop de effecten diversiteit en inclusie ervaren worden als bijdrage aan SI.

Mijn functie als stagiair bood mij de mogelijkheid om, gedurende mijn onderzoek, participierend te observeren. Participerende observatie biedt ruimte om open te staan voor verschillende en nieuwe invalshoeken van het onderzoeksonderwerp. Zo vloeien concepten en theorieën voort uit geobserveerde data (Bryman, 2016, p. 10). Door verschillende bijeenkomsten van het team GSR en de LCGSR bij te wonen, kon ik een diepgaand begrip ontwikkelen van de context waarin mijn casus zich bevindt en de manier waarop verschillende mensen diversiteit en inclusie zien en ervaren. Verder kreeg ik een goed beeld van de context van mijn onderzoek door mee te draaien op de afdeling IUC BV en met verschillende collega's contact te hebben.

Tijdens mijn onderzoek heb ik twaalf interviews afgenomen. Deze interviews zijn gehouden met het team GSR (Respondent 6 t/m 10) en de personen die onderdeel zijn van de LCGSR (Respondent 1 t/m 5, Respondent 7 en 10). Zij zijn bezig met het ontwikkelen en implementeren van de SI 'Groeituin Social Return'. Verder heb ik ook twee interviews gehouden met personen die voorheen onderdeel geweest zijn van het team GSR (Respondent 11 en 12). Door deze verschillende respondenten te interviewen, heb ik geprobeerd om een zo compleet en betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen van de bijdrage van diversiteit en inclusie aan SI in het inkoopproces. Ik heb niet alle personen in deze groepen geïnterviewd. Zo kon ik één teamlid van het GSR niet interviewen wegens ziekte. Daarnaast sloot er gedurende mijn onderzoeksperiode een nieuwe deelnemer aan bij de LCGSR. Doordat deze persoon later aansloot, had ik onvoldoende tijd om deze persoon op te nemen in mijn interviews. Echter is deze persoon maar één keer aanwezig geweest, waardoor ik niet verwacht dat deze persoon veel aanvullende informatie had geleverd. Bij alle interviews heb ik dezelfde vragenlijst gehanteerd, echter was er in interviews wel ruimte om af te wijken van de vooraf opgestelde vragen. Daarnaast was er voor de LCGSR één vraag meer en waren twee respondenten onderdeel van beide groepen, waardoor ik voor hen de vragenlijsten heb gefuseerd. Ook zijn de vragenlijst en het observatieschema bijgevoegd als bijlagen (Bijlage A; Bijlage B). Hiermee bied ik anderen inzicht in de wijze waarop ik onderzoek heb gedaan.

Net als participierend observeren, laten semigestructureerde interviews ruimte voor verschillende invalshoeken van het onderzoeksonderwerp (Bryman, 2016, p. 10). De vragen

binnen het semigestructureerde interview hebben als doel verschillende aspecten van de onderzoeksvraag te belichten. Semigestructureerde interviews laten ruimte over voor de visies van respondent en hetgeen wat zij relevant achten (Bryman, 2016, p. 467). Op deze manier is er ruimte om nieuwe ideeën over concepten te bespreken en wordt er niet alleen ingegaan op de vooraf geïdentificeerde concepten.

### 3.3 Operationalisatie en data analyse

Om de bijdrage van diversiteit en inclusie aan SI te achterhalen, wordt er onderzocht wat er voor nodig is om diversiteit en inclusie een positieve bijdrage te laten leveren aan werkprestaties. Diversiteit wordt door Chaudhry et al. (2021) omschreven als “Elk significant verschil tussen individuen”. De *surface-level* en *deep-level* dimensies van diversiteit, zoals gedefinieerd door Harrison et al. (1998) zijn beschreven in het theoretisch kader. De indicatoren die, naar aanleiding van Chaudhry et al. (2021), Bodla et al. (2018), Harrison et al. (1998), Hoang et al. (2022), Jonges et al. (2020), Mannix & Neale, 2005) en van Knippenberg et al. (2004), hiervoor op te stellen zijn, staan vermeld in ‘Bijlage C’. Omdat respondenten ook een aantal indicatoren noemden die niet vooraf waren vastgesteld, zijn er later nog een aantal indicatoren toegevoegd vanuit het empirisch onderzoek.

In dit onderzoek wordt de definitie voor werkgroep inclusie van Shore et al. (2011) gebruikt: “de mate waarin een werknemer ervaart dat hij of zij een gewaardeerd lid van de werkgroep is door een behandeling te ondergaan die voldoet aan zijn of haar behoefte aan verbondenheid en uniciteit” (p. 1265). De twee dimensies van deze definitie, *belongingness* en uniciteit, zijn beschreven in het theoretisch kader. Daarnaast zijn de indicatoren, die aan de hand van Chung et al. (2019), Shore et al. (2011) en Shore et al. (2017) zijn opgesteld, vermeld in ‘Bijlage C’. Later is er, aan de hand van het empirisch onderzoek, nog een indicator van *belongingness* toegevoegd.

Ook zijn er in het theoretisch kader positieve en negatieve uitkomsten van diversiteit besproken en de factoren die hierbij een rol spelen, zoals benoemd door Ashikali et al. (2021), Bodla et al. (2018), Chaudhry et al. (2021), Groeneveld & van de Walle (2010), Hoang et al. (2022), Jones et al. (2020), Shore et al. (2011) en van Knippenberg et al., 2004). De dimensies en indicatoren van deze uitkomsten zijn aan de hand van Ashikali et al. (2021), Bodla et al. (2018), Chaudhry et al. (2021), Groeneveld & van de Walle (2010), Hoang et al. (2022), Jones et al. (2020), Shore et al. (2011) en van Knippenberg et al., 2004) opgesteld en beschreven in ‘Bijlage C’. Aan de hand van de indicatoren, die voor de verschillende concepten zijn opgesteld middels wetenschappelijke literatuur, zijn de vragen voor de semigestructureerde interviews en

het observatieschema opgesteld (Bijlage A; Bijlage B; Bijlage C). Door de concepten meetbaar te maken, door middel van operationalisatie aan de hand van wetenschappelijke literatuur, wordt de validiteit van het onderzoek gewaarborgd.

Voor het analyseren van de data, zijn de semigestructureerde interviews getranscribeerd. Deze transcripten en mijn aantekeningen van de participerende observatie zijn vervolgens gecodeerd en vergeleken. Door data te coderen wordt de data aan de hand van de onderzoeksvraag en het theoretisch kader geïnterpreteerd. Hierdoor wordt er betekenis gegeven aan de data en zijn de thema's in de data makkelijker te analyseren en te vergelijken (Bryman, 2016, p. 11). Zo kon er achterhaald worden waar bepaalde thema's terugkwamen in mijn data en was deze data makkelijk met elkaar te vergelijken. De codebomen zijn bijgevoegd in 'Bijlage D'. De verzamelde data, transcripten en coderingen worden bewaard op mijn persoonlijke laptop en zijn op aanvraag beschikbaar bij de onderzoeker.

## 4. Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de bevindingen uit de gesprekken en observaties van het onderzoek. Deze data wordt geanalyseerd aan de hand van de theorie uit het theoretisch kader. Eerst wordt de diversiteit van de groepen besproken. Vervolgens wordt er onderzocht welke bijdrage diversiteit levert aan SI. Daarna wordt de mate van inclusie besproken en wat de bijdrage van inclusie is aan SI. Als laatste worden andere belangrijke factoren besproken.

### 4.1 Diversiteit

De diversiteit van beide groepen heb ik in kaart proberen te brengen middels observaties en semigestructureerd interviews. Zo heb ik van beide groepen een aantal vergaderingen bijgewoond en heb ik mijn respondenten gevraagd welke indicatoren van de groep, waar zij onderdeel van uitmaken, divers zijn.

Uit mijn observaties van de uiterlijke kenmerken van respondenten kwam dat het team GSR *surface-level* diversiteit kent op de indicatoren: gender, leeftijd en etniciteit. De respondenten uit het team GSR noemden enkel de *surface-level* indicator ‘gender’. Aanvullend noemden zij de *deep-level* indicatoren: cultuur, karakter eigenschappen, religie, kwaliteiten en vakgebied. Ook noemden zij een aantal *deep-level* indicatoren, die niet van tevoren vastgesteld waren, namelijk: achtergrond, ervaringen en drijfveren. Deze indicatoren zijn later opgenomen in de operationalisatie en codeboom van diversiteit.

Ook bij LCGSR waren *surface-level* indicatoren ‘gender’, ‘leeftijd’ en ‘eticiteit’ te observeren. De respondenten uit de LCGSR noemden naast ‘gender’, ook ‘eticiteit’ in het duiden van de diversiteit van de groep. Ook duiden zij een diversiteit op de *deep-level* indicatoren ‘opleiding’, ‘vakgebied’ en ‘karakter eigenschappen’. Daarbij noemden zij ook een aantal indicatoren die niet vooraf waren vastgesteld, namelijk: achtergrond, functie en afdeling. Ook deze indicatoren zijn later opgenomen in de operationalisatie en codeboom van diversiteit.

Uit de gesprekken en observaties blijkt dat er zowel *surface-level* als *deep-level* diversiteitsindicatoren aanwezig zijn in de twee groepen. Binnen het team GSR en de LCGSR is er dus sprake van het samenbrengen van mensen met verschillende achtergronden, zoals in de definitie van SI omschreven (Bennett & McWorther, 2019; Dias & Partidário, 2019; Palalar Alkan et al., 2021; Pol & Ville, 2009). Of dit samenbrengen ook daadwerkelijk bijdraagt aan positieve uitkomsten in het team GSR en de LCGSR, zal uit de volgende paragrafen blijken.

## 4.2 De bijdrage van diversiteit aan SI

Om de bijdrage van diversiteit aan SI te achterhalen, heb ik mijn respondenten gevraagd naar de bijdrage van eigenschappen en kwaliteiten van verschillende teamleden aan de werkprestaties van het team GSR of de LCGSR en welke meerwaarde van teamleden zij zagen. Ook vroeg ik respondenten of er wel eens conflicten zijn geweest met betrekking tot de diversiteit van teamleden. Aanvullend heb ik in beide teams observaties uitgevoerd, deze zijn ondersteunend aan de interviewvragen.

De leden van het team GSR noemden dat hun diversiteit in eigenschappen, expertise, ervaringen, persoonlijkheden en kwaliteiten ervoor zorgt dat zij, door middel van het delen van hun perspectieven en hierover “te sparren” (Respondent 7), elkaar aanvullen waar nodig en elkaar scherper maken. Dit werd ook onderbouwd door mijn observaties. Er werd bijvoorbeeld specifiek gevraagd naar het juridische perspectief van een teamlid met een juridische achtergrond. Verder kwam naar voren dat deelnemers van het team, die zelf een ervaring hebben met een afstand tot de arbeidsmarkt, een extra bijdrage kunnen leveren: “Je weet meer wat er speelt, wat de behoefte is en kunt daarop inspelen in de uitwerking van de Groeituin” (Respondent 11). Dit werd genoemd door een respondent uit het huidige team GSR (Respondent 8) en geconfirmeerd door twee respondenten die eerder onderdeel hebben uitgemaakt van het team GSR (Respondent 11 en Respondent 12).

In het analyseren van de interviews en observaties van het team GSR wordt, aan de hand van het CEM, duidelijk dat het team GSR door de *deep-level* diversiteit over een grotere mate van relevante informatie beschikt om taken uit te voeren. Van Knippenberg et al. (2004) stellen dat de uitwisseling van deze diverse informatie en perspectieven, door middel van het uitwisselen van kennis, een positieve bijdrage levert aan werkprestaties (p. 1011-1012). Daarnaast wordt, in lijn met van Knippenberg et al. (2004) ook duidelijk dat de aanwezigheid van conflicten niet per se leidt tot verslechterde werkprestaties wanneer deze goed gemanaged worden. De enkele conflicten, die werden benoemd door respondenten, zijn namelijk op een goede manier gemanaged, door met elkaar in gesprek te gaan. Uit de gesprekken met het team GSR en de observaties wordt dus, in lijn met het CEM en de definitie van SI duidelijk dat de *deep-level* diversiteit van het team GSR een positieve bijdrage kan leveren aan SI doordat de teamleden kennis met elkaar uitwisselen (informatie-uitwisseling).

In de LCGSR gaven respondenten aan dat verschillende achtergronden, eigenschappen, en kwaliteiten kunnen bijdragen aan de werkprestaties van de groep door verschillende ervaringen



en invalshoeken te delen en hierover te sparren. Ook was er een respondent die kanttekeningen zette bij de positieve bijdrage van de diversiteit aan eigenschappen en kwaliteiten aan de teamprestaties: “Als het op de juiste manier wordt ingezet. Het kan elkaar ook wel flink bijten. Je zag op een gegeven moment ook dat mensen met elkaar in discussie verzandden” (Respondent 5). Het gaat hierbij over een, besproken en geobserveerd, moment in de LCGSR waarbij respondent 4 de bijdrage van respondent 5 niet inzag. Hierom was respondent 4 bezorgd dat er een stap teruggenomen zou worden en het proces vertraagd werd.

Dit conflict, betreffende de diversiteit van teamleden, kan geanalyseerd worden aan de hand van sociale categorisatie en *intergroup bias*. Van Knippenberg et al. (2004) stellen dat sociale categorisatie in *in-groups* en *out-groups* kan resulteren wanneer er sprake is van een *comparative fit*, *normative fit* en *cognitive fit*. Deze sociale categorisatie kan vervolgens leiden tot *intergroup bias* en een negatief effect op de werkprestaties. De *comparative fit* die in dit geval van belang is, is de verdeling tussen verschillende afdelingen, die in de LCGSR vertegenwoordigd zijn. Bijna alle deelnemers van de LCGSR behoren tot dezelfde afdeling (Afdeling A). Daarbij zijn er twee deelnemers die ieder vanuit een andere afdeling aansluiten (Afdeling B). Een van deze twee deelnemers is tot dusver één keer aangesloten bij de bijeenkomst van de LCGSR en wordt, zoals onderbouwd in hoofdstuk 3, niet opgenomen in de analyse. De *normative fit* wordt gekenmerkt door de overtuiging dat de afdelingen de GSR op een verschillende manier implementeren. De *cognitive fit* ontstaat waarschijnlijk doordat de deelnemers op basis van hun verschillende implementatiewijzen van de GSR *input* geven in de LCGSR. Deze implementatiewijzen verschillen per afdeling en zijn hierdoor ook organisatorisch belichaamt. Daarom is het waarschijnlijk dat deelnemers in deze sociale categorisatie, betreffende verschillende afdelingen, denken. *Intergroup bias* verwijst naar een hogere waardering voor de *in-group* en dan voor de *out-group*. *Intergroup bias* ontstaat door een dreiging of uitdaging met betrekking tot het beeld van de *in-group* en kan onder andere resulteren in lagere cohesie, relationele conflicten, lage identificatie en lagere toewijding (van Knippenberg et al., 2004). In dit geval omvatte de dreiging “een stap terug” moeten doen in de voortgang van de implementatie van de GSR door afdeling A. Een respondent van deze afdeling had namelijk de opvatting dat afdeling B minder ver was in het implementeren van de GSR in hun contracten. Dit, in combinatie met de manier waarop deze zorgen werden uitgesproken, resulteerde in een relationeel conflict. Daarnaast noemde de deelnemer van afdeling B de LCGSR een “Afdeling A feestje”, wat een lagere identificatie duidt. Ook was er sprake van een lagere toewijding, doordat de deelnemer afdeling B, als reactie op het conflict, stelde:

Als er veel weerstand is, en ik vind dat wij wel met goede dingen bezig zijn. Dan steek ik liever mijn energie in het positieve dan in het negatieve... ik kijk hoe de volgende meetings zijn, maar als het op dezelfde manier door gaat, dan zeg ik 'tot ziens'.

(Respondent 5)

Zo blijkt dat sociale categorisatie en *intergroup bias* een negatief effect kunnen hebben op de werkprestaties van de LCGSR. Diversiteit kan dus ook een negatief effect hebben op werkprestaties in een SI.

Uit de gesprekken met de twee groepen blijkt dat diversiteit zowel een positief als negatief effect kan hebben op werkprestaties in een SI. In het team GSR werden alleen positieve uitkomsten benoemd en in de LCGSR werden zowel positieve als negatieve uitkomsten benoemd. De respondenten van beide groepen noemden enkel *deep-level* diversiteitsindicatoren die bijdragen aan werkprestaties zoals beschreven in het CEM (van Knippenberg et al., 2004). Daarnaast bleek dat *deep-level* diversiteitsindicatoren ook een negatief effect kunnen hebben op werkprestaties wanneer er sprake is van sociale categorisatie en *intergroup bias*.

### 4.3 Inclusie

De mate van inclusie binnen de verschillende groepen heb ik in kaart proberen te brengen door respondenten te vragen naar de mate van verbondenheid met de groep, de eigen bijdrage aan de groep en het gevoel van waardering om eigen bijdrage binnen de groep te vragen.

Uit de gesprekken met het huidige team GSR kwam naar voren dat de teamleden een mate van *belongingness* ervaren doordat zij zich als *insider* behandeld voelden. Dit kwam naar voren door uitspraken als "ik voel mij geaccepteerd, ik hoor er bij" (Respondent 8) en "ik voel mij onderdeel van het team" (Respondent 7). Ook werd er genoemd dat men het team als een veilige omgeving ervaart waarin ze elkaar goed kennen. Verder zorgde de opgave en het maatschappelijke doel van het team, samen naar een doel werken, respect en het actief betrekken van teamleden voor verbondenheid van teamleden. De uniciteit van de teamleden kwam naar voren doordat zij allen voelden dat zij unieke eigenschappen en kwaliteiten meebrachten naar het team, deze eigen bijdrage noemden zij ook. Daarnaast voelden zij dat zij om hun uniciteit en inbreng werden gewaardeerd doordat deze waardering door teamleden werd uitgesproken, non-verbaal kenbaar gemaakt werd of doordat specifieke hulpvragen en taken bij

bepaalde personen terecht kwamen. Dit kwam onder andere naar voren uit een citaat van respondent 6: ‘Ik ben gewoon anders dan anderen en dat wordt super gewaardeerd’. De observaties onderbouwden dat het team GSR elkaar complimenten geeft over ieders bijdrage. Verder kwam de uniciteitsdimensie ook naar voren in het beschrijven van de veilige omgeving van het team GSR: “elkaar de ruimte geven om dingen te doen, rekening met elkaar houden, elkaar dingen gunnen en elkaar helpen” (Respondent 7).

Uit de gesprekken met het team GSR kwam naar voren dat alle deelnemers van het team GSR zich in een bepaalde mate verbonden voelden met het team en om hun uniciteit gewaardeerd werden. Ook onderbouwde de observaties de data uit de gesprekken. Er kan dus, aan de hand van de *optimal distinctiveness theory* van Shore et al. (2011), gesteld worden dat er sprake is van inclusie binnen het team GSR. Ook bleek dat de motivatie om de opgave en het maatschappelijke doel na te streven een positief effect had op het gevoel van inclusie.

In de LCGSR was de mate van verbondenheid lager dan in het team GSR, doordat niet iedereen zich verbonden voelt, zoals ook blijkt uit een uitspraak van respondent 4: “Daarvoor moet je tijd vrij gemaakt krijgen, om daar *dedicated* mee bezig te zijn. Of een onderdeel van je werkzaamheden moeten daarop gericht zijn”. Ook vond niet iedereen dat de LCGSR als een team beschreven kan worden, doordat het organisatorisch gezien niet is vastgesteld als team. Drie respondenten noemden dat dit teamgevoel bevorderd kan worden door een hogere frequentie van samenkomsten. Daarbij blijkt uit de interviews dat een hoge verbondenheid door het doel van de GSR na te streven ervoor kan zorgen dat mate van *belongingness* gerealiseerd kan worden in de LCGSR. Deze verbondenheid door het doel was het sterkst terug te zien bij respondent 10. Deze persoon stelde zich door hoge toewijding evenveel verbonden te voelen bij beide groepen, de bijzonder hoge toewijding bleek uit het volgende citaat: “Ik heb de groeituin bedacht, daar word ik elke dag voor wakker” (Respondent 10). Met betrekking tot uniciteit, noemden alle respondenten hun eigen unieke bijdrage. Ook voelden vijf van de zeven respondenten zich gewaardeerd om hun bijdrage. Deze waardering werd uitgesproken of werd ervaren door intuïtie, een gevoel van begrepen worden, ervaren dat er geluisterd wordt, terugkoppelingen die gemaakt werden of het meenemen van de gegeven *input*. Verder werd er genoemd dat de LCGSR een plek is waar ervaringen gedeeld worden, je ideeën op kunt doen, er ruimte is voor afwijkende meningen. Echter voelde respondent 5 vanuit afdeling B zich minder welkom door het eerder beschreven conflict. Ondanks dat deze persoon van mening is een unieke bijdrage te leveren, voelt deze persoon zich niet duidelijk gewaardeerd om deze bijdrage. Respondent 7 stelt daarbij een terughoudende rol aan te nemen in de LCGSR, om

anderen in de LCGSR de ruimte te geven. Hierdoor heeft deze persoon de opvatting geen specifieke bijdrage leveren waar die om gewaardeerd kan worden.

Uit de interviews met de deelnemers van de LCGSR blijkt dat er geen sprake is van algehele inclusie. Niet alle respondenten voelen zich namelijk verbonden of gewaardeerd. Daarnaast bleek dat een verbondenheid met het doel van de GSR bij kan dragen aan een mate van *belongingness*. De uniciteit werd over het algemeen wel gerealiseerd doordat respondenten zich gewaardeerd voelden om hun uniciteit en ervoeren dat er ruimte was voor afwijkende meningen. Ook is er sprake van exclusie binnen de LCGSR. Exclusie doet zich voor wanneer er geen sprake is van *belongingness* of uniciteit is (Shore et al., 2011). Dit was het geval bij één respondent uit de LCGSR, deze persoon voelde zich niet welkom én niet gewaardeerd.

Uit de data blijkt dat er in het team GSR een hogere mate van inclusie is dan in de LCGSR. In de LCGSR voelde namelijk niet iedereen een mate van *belongingness* of uniciteit. Ook was er sprake van exclusie binnen de LCGSR. Daarnaast bleek dat een verbondenheid met het doel van de GSR bijdraagt aan de mate van *belongingness*.

#### 4.4 De bijdrage van inclusie aan SI

Ik heb in kaart gebracht op welke manier inclusie een bijdrage levert aan SI, door mijn respondenten te vragen naar de bijdrage van waardering en onderdeel voelen aan werkprestaties. Ook heb ik hen gevraagd naar wat er voor nodig is om hun eigenschappen en kwaliteiten tot een waardevolle bijdrage te brengen.

Respondent 7 uit het team GSR noemde dat een veilige omgeving van belang is voor het leveren van een waardevolle bijdrage middels eigenschappen en kwaliteiten. Deze veilige omgeving omvatte elkaar respecteren, elkaar accepteren, elkaars talenten zien, elkaar in elkaars kracht zetten. De veilige omgeving zorgt ervoor dat mensen op kunnen pakken wat ze willen, zonder dat ze door anderen belemmerd worden. Wanneer deze veilige omgeving er niet is, stelt deze respondent zich terug te trekken, stiller te worden en minder werk te kunnen leveren. Daarbij stelt deze respondent ook dat het onderdeel voelen bijdraagt aan eigen ontwikkeling, het genereren van ideeën, een proactieve houding. Antwoorden van andere respondenten vulden deze optimale omgeving aan met het belang van vertrouwen, vrijheid, ondersteuning, een open cultuur, goede communicatie, elkaar begrijpen en talenten benadrukken. Verder werd benoemd dat je moet kunnen zeggen wat je vindt en kunnen zijn wie je bent. Daarnaast werd waardering door drie van de vijf respondenten als motiverend ervaren. Waardering zorgt voor een

proactieve werkhouding, betrokkenheid, werkplezier, het uiten van ideeën. Zonder waardering zal er op de lange termijn een afname van creativiteit, prestatie en motivatie zijn. Wat een negatieve impact op werkprestaties en SI zal hebben. Eén respondent noemde echter dat waardering niet per se nodig is, de hoge verbondenheid met de opgave en intrinsieke motivatie zou voor deze persoon eventuele afwezigheid van waardering compenseren. Drijfveren zouden volgens respondent 10 namelijk ieders onuitputtelijke bron zijn.

Uit de gesprekken blijkt dat verschillende indicatoren van *belongingness* en uniciteit, zoals uiteengezet door Shore et al. (2011), een positieve invloed hebben op de bijdrage van de diverse eigenschappen en kwaliteiten van teamleden aan de werkprestaties van het team GSR en zo aan het realiseren van SI. *Belongingness* en uniciteit zorgen er namelijk voor dat mensen hun *input* kunnen leveren door een veilige omgeving, verhoogde motivatie, proactieve werkhouding, meer betrokkenheid en werkplezier. Verder wordt duidelijk dat niet voor één persoon waardering van anderen nodig hebben om hun bijdrage te leveren aan werkprestaties. Voor deze persoon was intrinsieke motivatie een hogere stimulans een bijdrage te leveren.

Binnen de LCGSR werden de volgende inclusie indicatoren genoemd die ervoor zorgen dat eigenschappen en kwaliteiten van de deelnemers van de LCGSR hun eigenschappen en kwaliteiten tot een waardevolle bijdrage kunnen laten brengen: elkaar ruimte gunnen (ongeacht wie), iedereen betrekken en *input* laten geven, elkaar opzoeken, met elkaar sparren, dingen kunnen adresseren, elkaar respecteren, elkaars talenten zien, open zijn en vertrouwen hebben. Daarnaast werd er genoemd dat verbondenheid en waardering een motiverend effect hebben en van positieve invloed hebben op werkprestaties. Tot slot blijkt dat, naast respondent 10, ook respondent 4 de opvatting heeft dat intrinsieke motivatie ervoor zorgt dat waardering in mindere mate nodig is.

Hieruit blijkt dat ook in de LCGSR verschillende indicatoren van *belongingness* en uniciteit, zoals beschreven door Shore et al. (2011), van belang zijn voor het realiseren van een waardevolle bijdrage door de eigenschappen en kwaliteiten van respondenten. Ook blijkt dat intrinsieke motivatie kan compenseren voor uniciteit. Daarbij werd uit eerdere data duidelijk dat er een afwezigheid aan *belongingness* en uniciteit is bij de respondent 5 van afdeling B binnen de LCGSR. Dit resulteerde in een lagere toewijding een bijdrage te leveren aan de LCGSR. Hierdoor blijkt dat de afwezigheid van inclusie een negatief effect kan hebben op de werkprestaties van de LCGSR en zo aan SI.

#### 4.5 Andere factoren

In de LCGSR en het team GSR werden ook andere factoren benoemd die ervoor kunnen zorgen dat respondenten, met hun eigenschappen en kwaliteiten, een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan werkprestaties, namelijk: missiegericht beleid, beheer en effectieve. Het belang van een missiegericht beleid kwam naar voren in de LCGSR door de behoefte aan een heldere visie met een doel en duidelijke agenda binnen de LCGSR van respondent 1, 2, 3 en 5. Door respondent 1 werd genoemd dat er al wel stappen gemaakt zijn op dit vlak. Echter bleek dat hier nog wel winst op te behalen was. Beheer kwam naar voren in de interviews met LCGSR respondenten 1 en 2, zij noemden namelijk dat een onduidelijke taakverdeling in het verleden voor wrijving in de LCGSR had gezorgd. Nu deze onduidelijkheid opgelost is, verloopt de samenwerking beter. Als laatste werd effectieve communicatie genoemd, dit kwam naar voren in de gesprekken met respondent 1, 2, 3 uit de LCGSR. Maar ook in de het team GSR is effectieve communicatie van belang, dit komt naar voren in het gesprek met respondent 9: “We zijn veel beter met elkaar gaan praten, we zien zelf dat er een noodzaak is om snel te signaleren bij elkaar. Wat blijft liggen, wat blijft niet liggen, wat komt tekort?”

Deze factoren komen overeen met de factoren die ervoor zorgen dat verschillende actoren in het inkoopproces goed met elkaar samenwerken, zoals genoemd in het theoretisch kader. Een missiegericht beleid en effectieve communicatie zouden namelijk bijdragen aan een positieve samenwerking tussen partners in het inkoopproces (Grudinski et al., 2014; Zabala-Iturriagagoitia, 2022). Beheer richt zich op het definiëren van de rollen van de partners. Door een goede taakverdeling weten personen wat zij dienen uit te voeren, wat zal resulteren in een betere samenwerking (Grudinski et al., 2014). Uit de interviews blijkt dan ook dat deze factoren ook in rol spelen bij de GSR als SI in het inkoopproces.

## 6. Discussie en conclusie

Dit laatste hoofdstuk geeft een conclusie van de onderzoeksbevindingen. Ook reflecteert het op de gebruikte literatuur middels een discussie. Het doel van het onderzoek was om te achterhalen op welke wijze diversiteit en inclusie bijdragen aan SI binnen het inkoopproces van RWS. Aan de hand van semigestructureerde interviews en observaties is geprobeerd een antwoord te formuleren op dit vraagstuk. De praktische aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek zijn opgenomen in ‘Bijlage E’.

### 6.1 Conclusie en discussie

De onderzoeksvraag, waar dit onderzoek een antwoord op zocht luidde:

*“Op welke wijze dragen diversiteit en inclusie bij aan sociale innovatie in het inkoopproces van Rijkswaterstaat?”*

Allereerst werd duidelijk dat er in beide groepen zowel *surface-level* als *deep-level* indicatoren aanwezig zijn. Vervolgens bleek dat *deep-level* indicatoren van diversiteit een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan werkprestaties. De bijdrage van diversiteit verliep in het team GSR volgens de informatie-uitwisseling propositie van Van Knippenberg et al. (2004). Ook was er in de LCGSR een conflict door sociale categorisatie en *intergroup bias*. Het CEM model van Van Knippenberg et al. (2004) bleek dus een zinvolle theorie voor de operationalisatie voor de uitkomsten van diversiteit.

De nadruk op de bijdrage van *deep-level* indicatoren kan eventueel verklaard worden, door de focus van de GSR om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (*deep-level* indicator) te betrekken op de arbeidsmarkt. In interviews kwam naar voren dat mensen die hier zelf een ervaring mee hadden een extra bijdrage konden leveren. Wanneer een SI gericht zou zijn op het betrekken van mensen met *surface-level* diversiteitsindicatoren, is het aannemelijk dat er meer nadruk ligt op de bijdrage van *surface-level* diversiteit. Er is dan ook meer onderzoek nodig naar de bijdrage van diversiteit in verschillende contexten om vast te stellen welke diversiteitsdimensies een bijdrage kunnen leveren en wanneer.

Een verklaring voor de negatieve uitkomsten van diversiteit in de LCGSR, in vergelijking met het team GSR, zou gevonden kunnen worden in verschillende factoren. De LCGSR is namelijk, zoals eerder genoemd, pas recentelijk van start gegaan en komt sporadisch samen. Het team GSR werkt al langer en op hogere frequentie met elkaar. Daarnaast is het team GSR organisatorisch vastgesteld als team en is het realiseren van de GSR het hoofddoel van het

team GSR. De LCGSR is daarentegen geen vastgesteld team en de deelnemers uit de LCGSR hebben ook andere werkzaamheden en prioriteiten. Hierdoor is er in het team GSR waarschijnlijk een grotere noodzaak om in harmonie samen te werken. Dit is ook te zien in de teambuilding praktijken van het team GSR, wat de LCGSR niet kende. Verder onderzoek is echter nodig om de relatie tussen deze factoren vast te kunnen stellen.

Uit de data van het team GSR bleek dat er, door een aanwezigheid van *belongingness* en uniciteit, sprake was van inclusie (Shore et al., 2011). Het inclusie raamwerk van Shore et al. (2011) bleek dus een nuttige theorie om de mate van inclusie in de twee groepen te analyseren. In de LCGSR was er echter in mindere mate sprake van inclusie door een beperkte aanwezigheid van *belongingness* en uniciteit. Ook was er sprake van exclusie in de LCGSR. Verder bleek verbondenheid met het doel van de GSR een positieve bijdrage te leveren aan de mate van *belongingness*.

De hogere mate van verbondenheid in het team GSR dan in de LCGSR zou, zoals eerder uitgelegd, verklaard kunnen worden door de organisatorische vaststelling, de frequentie van samenkomen en prioriteiten van de groepen. Vervolgonderzoek kan dan ook verder ingaan op de relatie tussen inclusie en wijze waarop een groep geconstrueerd is.

Daarnaast bleek dat verbondenheid niet alleen gerealiseerd kan worden door een gevoel van verbondenheid met het team, zoals omschreven door Shore et al. (2011). Respondenten uit beide groepen stelden namelijk dat verbondenheid met het doel ook bijdraagt aan een mate van verbondenheid. Dit kwam niet terug in het inclusie raamwerk van Shore et al. (2011). Vervolgonderzoek dient dan ook verder in kaart te brengen hoe verbondenheid met het doel bijdraagt aan *belongingness* en een toevoeging kan zijn aan het inclusie raamwerk van Shore et al. (2011). Daarnaast dient vervolgonderzoek verder in kaart te brengen of deze *belongingness*, door verbondenheid met het doel, kenmerkend is voor een SI.

Als laatste werd in beide groepen duidelijk dat inclusie een positieve bijdrage kan leveren aan SI. Respondenten noemden namelijk het belang van verschillende *belongingness* en uniciteit indicatoren in het leveren van een bijdrage. Ook noemden zij positieve uitkomsten van verbondenheid en waardering op werkprestaties. Daarnaast bleek dat een hoge intrinsieke motivatie, de noodzaak van uniciteit kan compenseren. Tot slot bleken ‘missiegericht beleid’ en ‘beheer’ ook van belang voor het leveren van een waardevolle bijdrage in de LCGSR. Het belang van effectieve communicatie kwam in beide groepen naar voren.



De mate voor uniciteit is volgens het inclusie raamwerk van Shore et al. (2011) een belangrijke factor voor het realiseren van positieve uitkomsten op werkprestaties in diverse teams. Het CEM model laat daarnaast zien dat motivatie kan leiden tot positieve uitkomsten op werkprestaties in diverse teams (van Knippenberg et al., 2004). Het vermogen van intrinsieke motivatie om het belang van uniciteit te compenseren is een interessante uitkomst van dit onderzoek, omdat dit eventueel kan wijzen op een overlap van de twee modellen. Verder onderzoek zal de precieze relatie van deze concepten verder in kaart moeten brengen.

Tot slot werd duidelijk dat ‘missiegericht beleid’, ‘effectieve communicatie’ en ‘beheer’ een rol spelen in het realiseren van positieve uitkomsten in de context van een SI in het inkoopproces. Verder onderzoek is nodig om deze precieze relatie te beschrijven.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat, in de context van de GSR binnen het inkoopproces van RWS, *deep-level* diversiteit een waardevolle bijdrage kan leveren aan SI. Deze diversiteit leidt tot positieve uitkomsten wanneer er sprake is van een omgeving die gekenmerkt wordt door inclusie dimensies ‘*belongingness*’ en ‘uniciteit’. Daarbij blijkt dat *belongingness* ook gerealiseerd kan worden door een mate van verbondenheid met het doel van de GSR. Ook blijkt dat uniciteit in mindere mate van belang is wanneer er een hoge intrinsieke motivatie bestaat om het doel van de GSR na te streven. Verder wordt duidelijk dat de volgende factoren ook van belang in het leveren van een positieve bijdrage door diversiteit: missiegericht beleid, effectieve communicatie en beheer.

Aan de hand van de analyse, discussie en conclusie kan het conceptueel model, zoals in het theoretisch kader opgesteld, bevestigd worden. De verwachte relaties tussen de concepten zijn namelijk bevestigd. Daarnaast zijn er meer factoren geïdentificeerd die een positieve bijdrage kunnen leveren aan werkprestaties binnen de GSR. Echter is er meer onderzoek nodig naar de precieze relaties tussen de concepten, waardoor zij niet zijn toegevoegd in een aangepast conceptueel model.

## 6.2 Beperkingen

Voor dit onderzoek zijn twaalf individuen geïnterviewd en geobserveerd binnen een specifieke organisatie en locatie. Ook is er geen sprake geweest van een aselechte streekproef, zoals wel vaak gedaan wordt in kwantitatief onderzoek om te kunnen generaliseren (Bryman 2016, p. 64). Door deze kenmerken zijn de uitkomsten van de *case study* niet te generaliseren naar andere casussen (Bryman, 2016, p. 399). Door de afwezigheid van externe validiteit, oftewel

generaliseerbaarheid, is vervolgonderzoek nodig om na te gaan of de bevindingen van dit onderzoek ook op andere casussen toepasbaar zijn.

Ook is het onderzoek in een redelijk kort tijdsbestek uitgevoerd. Daarbij komt dat de LCGSR pas recentelijk van start is gegaan. Hierdoor is de ontwikkeling van de LCGSR beperkt in kaart gebracht. Vervolg onderzoek is dan ook van belang om na te gaan hoe, in de loop der tijd, conflicten ontstaan in de LCGSR en hoe hier mee wordt omgegaan.

Tot slot kunnen de interviewvragen een beperkende factor zijn geweest in het onderzoek. Doordat de vragen niet allemaal naar specifieke indicatoren van inclusie vragen, kan het zijn dat bepaalde indicatoren en dimensies niet besproken zijn. Daarnaast kunnen algemene vragen ook een voordeel hebben voor onderzoek. Wanneer respondenten namelijk uit zichzelf bepaalde indicatoren noemen, laat dit het belang van deze indicatoren extra duidelijk zien (Bryman, 2016, p. 475). Desalniettemin zal vervolg onderzoek gericht moeten vragen naar de verschillende indicatoren van inclusie en de invloed hiervan op SI om de relaties tussen de concepten beter in kaart te brengen.

## Literatuur lijst

A+O fonds Rijk. (2019, 1 december). *Rijkswaterstaat biedt maatwerk bij social return*.

Stichting A+O fonds Rijk. Geraadpleegd op 20 mei 2022, van

<http://www.aofondsrijk.nl/artikel/rijkswaterstaat-biedt-maatwerk-bij-social-return/>

Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519.

<https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.

<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

Aschhoff, B., & Sofka, W. (2009). Innovation on Demand - Can Public Procurement Drive Market Success of Innovations. *SSRN Electronic Journal*.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.1222542>

Benders, L. (2021, 31 oktober). *Operationaliseren – Stappenplan met voorbeelden*. Scribbr. Geraadpleegd op 20 april 2022, van <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/stappenplan-operationaliseren/>

Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2019). Social Movement Learning and Social Innovation: Empathy, Agency, and the Design of Solutions to Unmet Social Needs. *Advances in Developing Human Resources*, 21(2), 224–249.

<https://doi.org/10.1177/1523422319827939>

Bodla, A. A., Tang, N., Jiang, W., & Tian, L. (2018). Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. *Journal of Management & Organization*, 24(5), 711–729. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.34>

Bonajo, I., & De Visser, M. (2019, oktober). *Inkopen met Impact*.

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/10/28/inkopen-met-impact>

- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5de editie). Oxford University Press.
- Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business & Management*, 8(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>
- Chung, B., Ehrhart, K., Shore, L. M., Randel, A., Dean, M., & Kedharnath, U. (2016). Work group inclusion: Scale validation and relationship to outcomes. *society for industrial and organisational psychology*. (Anaheim, CA).
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2019). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75–102. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>
- Dias, J., & Partidário, M. (2019). Mind the Gap: The Potential Transformative Capacity of Social Innovation. *Sustainability*, 11(16), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su11164465>
- Dockx, E., Verhoest, K., Langbroek, T., & Wynen, J. (2022). Bringing together unlikely innovators: do connective and learning capacities impact collaboration for innovation and diversity of actors? *Public Management Review*, 1–24.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2005328>
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235–263.
- Groeneveld, S., Bakker, V., & Schmidt, E. (2019). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women’s representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Administration*, 98(2), 441–464.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12632>

- Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 239–258. <https://doi.org/10.1177/0020852309365670>
- Grudinschi, D., Sintonen, S., & Hallikas, J. (2014). Relationship risk perception and determinants of the collaboration fluency of buyer–supplier relationships in public service procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 82–91. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.03.004>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107. <https://doi.org/10.5465/256901>
- Hoang, T., Suh, J., & Sabharwal, M. (2022). Beyond a Numbers Game? Impact of Diversity and Inclusion on the Perception of Organizational Justice. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13463>
- Jiang, Z., DeHart-Davis, L., & Borry, E. L. (2022). Managerial Practices and Diversity Climate: The Roles of Workplace Voice, Centralization and Teamwork. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13494>
- Jones, G., Chirino Chace, B., & Wright, J. (2020). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323–343. <https://doi.org/10.1108/ijis-04-2020-0042>
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2021, januari). *Opdrachtgeven met ambitie, inkopen met impact*. <https://open.overheid.nl/repository/ronl-9b2a4acf-f5ec-4ee8-8407-88de7b3506bc/1/pdf/Nationaal%20plan%20Maatschappelijk%20Verantwoord>

[%20Inkopen%202021-2025.pdf](#)

- Mor Barak, M. E., & Daya, P. (2014). Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 391–412). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Palalar Alkan, D., Ozbilgin, M., & Kamasak, R. (2022). Social innovation in managing diversity: COVID-19 as a catalyst for change. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/edi-07-2021-0171>
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
- Rijkswaterstaat Corporate Dienst. (2021, mei). *Handleiding. Gebruik van het Ambitieweb Bedrijfsvoering*.
- Scheffelaar, A., & Kuiper, C. (2017, januari). *Dossier: Wat werkt bij Sociale innovatie*. Movisie. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Dossier-Wat-werkt-bij-Sociale-innovatie%20%5BMOV-11871662-1.0%5D.pdf>
- Scribbr. (2021, 25 oktober). *Wat is triangulatie in een scriptie?* Geraadpleegd op 20 april 2022, van <https://www.scribbr.nl/veel-gestelde-vragen/wat-is-triangulatie-in-een-scriptie/>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sociaal-Economische Raad. (2020, 23 juni). *Adviesaanvraag toepassing van sociale*

- innovatie*. SER. Geraadpleegd op 21 februari 2022, van <https://www.ser.nl/nl/actueel/Nieuws/toepassing%20sociale%20innovatie>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Van Weele, A. J., Van Berkel-Schoonen, J., & Walhof, G. H. (2017). *Inkoop in strategisch perspectief* (Vol. 7). Vakmedianet.
- Volberda, H. W., Commandeur, H. R., Bosch, M. D., & Heijblom, R. (2013). Sociale Innovatie als aanjager van productiviteit en concurrentiekracht. *M & O: tijdschrift voor management en organisatie*, (5), 5-34.
- Wesseling, J. H., & Edquist, C. (2018). Public procurement for innovation to help meet societal challenges: a review and case study. *Science and Public Policy*, 45(4), 493–502. <https://doi.org/10.1093/scipol/scy013>
- Wittmayer, J., & Oxenaar, S. (2020). *Sociale Innovatie. Verschuivende relaties en machtsverhoudingen in transitie*. Drift. Geraadpleegd van [https://drift.eur.nl/app/uploads/2020/11/Essay\\_Sociale-Innovatie.pdf](https://drift.eur.nl/app/uploads/2020/11/Essay_Sociale-Innovatie.pdf)
- Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2022). Fostering regional innovation, entrepreneurship and growth through public procurement. *Small Business Economics*, 58(2), 1205–1222. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00466-9>

## Bijlagen

### Bijlage A: Vragenlijst

De volgende vragenlijst is de basis geweest voor de semigestructureerde interviews met mijn respondenten. Afhankelijk van tot welke groep de respondent behoorde heb ik gevraagd naar het team GSR of de LCGSR. Respondenten die tot beide groepen behoorden, heb ik naar beide groepen gevraagd. Daarnaast werden de respondenten van de LCGSR één vraag meer gesteld, namelijk vraag 6.

1. Hoe zou je diversiteit definiëren?
2. Zou je het team GSR/ de LCGSR divers noemen? Aan welke eigenschappen/ kenmerken/ verschillen zie je dat?
3. Hoe hebben verschillende eigenschappen en kwaliteiten van mensen bijgedragen aan de prestaties van het team GSR/ de LCGSR?
4. Welke eigenschappen en kwaliteiten breng jij naar het team GSR/ de LCGSR?
5. Wat is er voor jou nodig om met deze eigenschappen en kwaliteiten een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan de prestaties van het team/ de LCGSR?
6. (Voelt de LCGSR voor jou als een team?)
7. Voel je je verbonden met het team/ voel je je onderdeel van het team GSR/ de LCGSR? Hoe komt dit/ wat is hiervoor nodig?
8. Om welke eigenschappen word jij gewaardeerd in het team GSR/ de LCGSR en hoe wordt dit kenbaar gemaakt?
9. Welke meerwaarde van anderen zie je in het team GSR/ de LCGSR?
10. Hoe draagt het gewaardeerd voelen en onderdeel voelen bij aan je prestaties in het team GSR/ de LCGSR?
11. Zijn er wel eens conflicten geweest wegens diversiteit van teamleden/ deelnemers? Hoe kwamen deze tot stand en hoe zijn ze opgelost?
12. Hoe worden de verschillende actoren (opdrachtgevers, inkopers (tactisch, strategisch & contractmanagers) betrokken in het inkoopproces en in staat gesteld een bijdrage te leveren aan het innovatieproces?
13. Wat doe je er aan om te zorgen dat zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren?



## Bijlage B: Observatieschema

### Diversiteit

	<b>Aanwezig/ aantal</b>	<b>notities</b>
<p>- Zijn er mensen met verschillende surface-level diversiteitskenmerken</p> <p>(leeftijd, gender, etniciteit, zichtbare handicap)</p>	<p>- Ja/nee</p> <p>- ...</p>	
<p>- Zijn er mensen met verschillende deep-level diversiteitskenmerken</p> <p>(Levensstijl, opleidingsniveau, cultuur, politieke voorkeur, seksualiteit, onzichtbare handicap, huwelijksstaat, vakgebied, persoonlijkheid, normen, opvattingen)</p>	<p>- Ja/nee</p> <p>- ...</p>	
<p>- Worden verschillende perspectieven/ gedachte goederen gedeeld?</p>	<p>- Ja/nee</p> <p>- ...</p>	
<p>- Worden er verschillende kanten van kwesties belicht?</p>	<p>- Ja/ nee</p> <p>- ...</p>	

### Inclusie

	<b>Aanwezig/aantal</b>	<b>Notities</b>
<p>- Wordt er waardering uitgesproken over kwaliteiten en eigenschappen van mensen?</p>	<p>- Ja/ nee</p> <p>- ...</p>	

	<b>Aanwezig/aantal</b>	<b>Notities</b>
- Worden mensen actief betrokken in besluitvorming?	- Ja/ nee - ...	
- Worden alle teamleden als <i>insiders</i> behandeld?	- Ja/ nee - ...	
- Heeft iedereen de mogelijkheid hun mening te geven/ ideeën uit te spreken?	- Ja/ nee - ...	
- Wordt de uniciteit van mensen benadrukt?	- Ja/ nee - ...	
- Zijn er mensen vaker aan het woord komen?	- Ja/ nee - ...	
- Worden mensen soms genegeerd/ niet gehoord?	- Ja/ nee - ...	
- Komen bepaalde mensen zekerder over?	- Ja/ nee - ...	
- Worden afwijkende meningen, opvattingen en perspectieven geaccepteerd?	- Ja/ nee - ...	
- Geven mensen verbredende perspectieven?	- Ja/ nee - ...	

#### Positieve uitkomsten van diversiteit

	<b>Aanwezig/ aantal</b>	<b>Notities</b>
- Worden verschillende perspectieven belicht?	- Ja/ nee - ...	

	<b>Aanwezig/ aantal</b>	<b>Notities</b>
- Worden eigenschappen, kwaliteiten en talenten benut?	- Ja/ nee - ...	
- Vullen teamleden elkaar aan?	- Ja/ nee - ...	

Negatieve uitkomsten van diversiteit

	<b>Aanwezig/ aantal</b>	<b>Notities</b>
- Vindt er categorisatie plaats tussen groepen?	- Ja/ nee - ...	
- Hebben groepen vooroordelen over elkaar	- Ja/ nee - ...	
- Botsen persoonlijkheden van mensen?	- Ja/ nee - ...	
- Botsen opvattingen van mensen?	- Ja/ nee - ...	
- Begrijpen mensen elkaar niet?	- Ja/ nee - ,..	

## Bijlage C: Operationalisatie

Conceptdefinitie	Dimensies	Indicatoren	Interviewvragen
<p><u>Diversiteit</u>: Elk significant verschil tussen individuen (Chaudhry et al., 2021)</p>	<p><u>Surface-level diversiteit</u> Verschillen tussen mensen die waargenomen kunnen worden</p> <p><u>Deep-level diversiteit</u> Verschillen tussen mensen die niet waargenomen kunnen worden. Bijvoorbeeld opvattingen, overtuigingen en waarden.  (Harrison et al., 1998)</p>	<p><u>Surface-level diversiteit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gender</li> <li>- Leeftijd</li> <li>- Etniciteit</li> <li>- Zichtbare handicap</li> </ul> <p><u>Deep-level diversiteit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levensstijl</li> <li>- Opleiding</li> <li>- Cultuur</li> <li>- Politieke voorkeur</li> <li>- Seksualiteit</li> <li>- Onzichtbare handicap</li> <li>- Huwelijksstaat</li> <li>- Vakgebied</li> <li>- Karakter eigenschappen</li> <li>- Normen</li> <li>- Opvattingen</li> <li>- Kwaliteiten</li> <li>- Religie</li> </ul> <p>(Chaudhry et al., 2021; Bodla et al., 2018; Harrison et al., 1998; Hoang et al., 2022;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zou je het team GSR/ de LCGSR divers noemen? Aan welke eigenschappen/ kenmerken/ verschillen zie je dat?</li> </ul>

Conceptdefinitie	Dimensies	Indicatoren	Interviewvragen
		<p>Jonges et al., 2020; Mannix &amp; Neale, 2005; van Knippenberg et al., 2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Achtergrond</li> <li>- Ervaringen</li> <li>- Drijfveren</li> <li>- Functie</li> <li>- Afdeling</li> </ul> <p>(Empirie)</p>	
<p><u>Werkgroep</u> <u>inclusie</u>: De mate waarin een werknemer ervaart dat hij of zij een gewaardeerd lid van de werkgroep is door een behandeling te ondergaan die voldoet aan zijn of haar behoefte aan verbondenheid en uniciteit (Shore et al., 2011)</p>	<p><u>Belongingness</u> De mate waarin een individu behandeld wordt als <i>insider</i> en dit ook zo ervaart</p> <p><u>Uniciteit</u> De mate waarin een individu zich geaccepteerd voelt om zijn/ haar uniciteit en deze uniciteit ook als aangemoedigd en gewaardeerd ervaart</p> <p>(Shore et al., 2011)</p>	<p><u>Belongingness</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbonden voelen met de groep</li> <li>- Als teamlid behandeld worden</li> <li>- Op plek voelen</li> <li>- Voelen dat erom je gegeven wordt</li> <li>- Persoon voelt zich als <i>insider</i> behandeld</li> <li>- De persoon voelt zich geaccepteerd</li> <li>- Verbondenheid voelen met het</li> </ul>	<p><u>Belongingness</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voel je je verbonden met het team/ voel je je onderdeel van het team GSR/ de LCGSR? Hoe komt dit/ wat is hiervoor nodig?</li> <li>- Voelt de LCGSR voor jou als een team?</li> </ul> <p><u>Uniciteit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke eigenschappen en kwaliteiten</li> </ul>

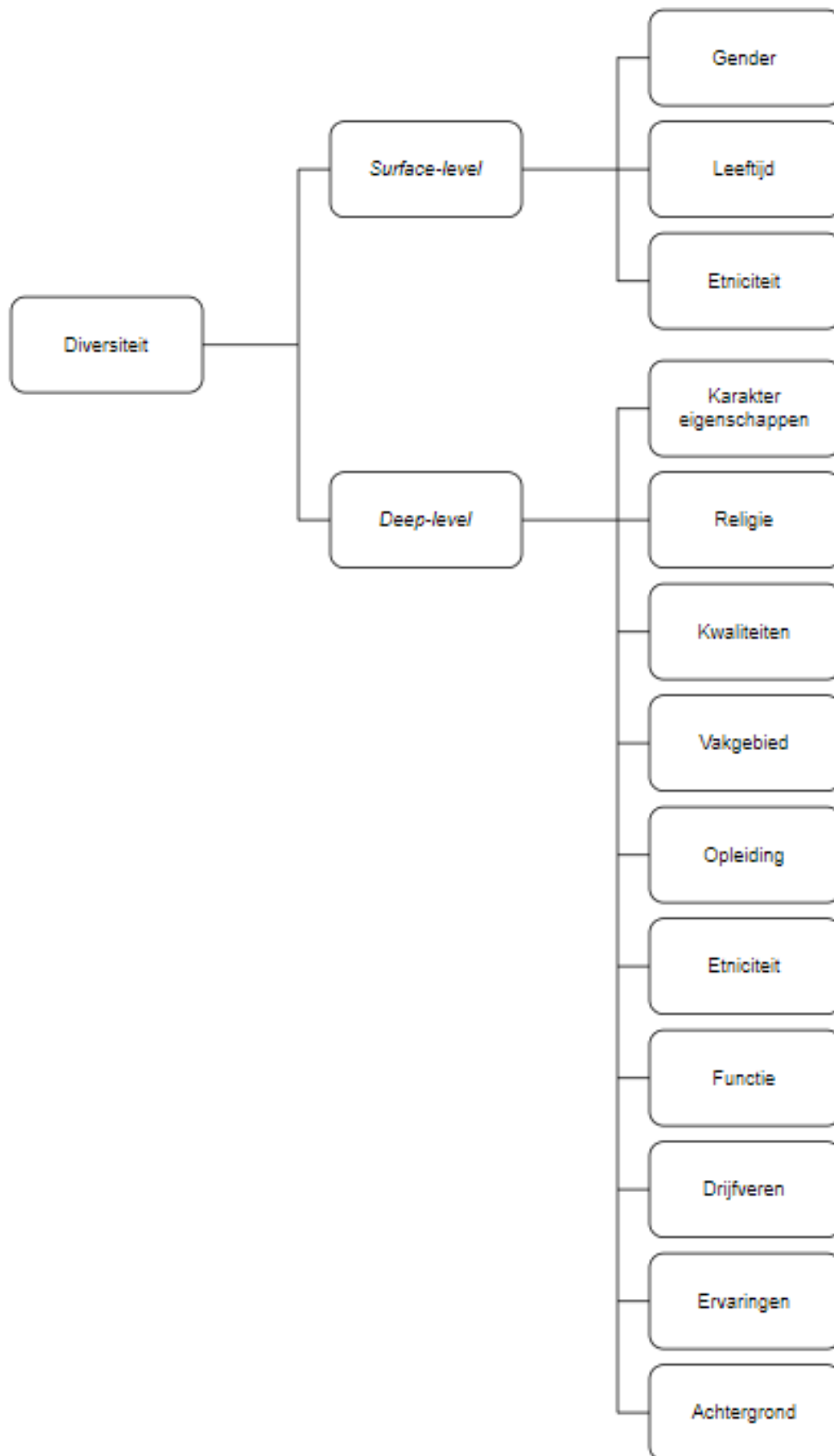
Conceptdefinitie	Dimensies	Indicatoren	Interviewvragen
		<p>doel van de groep (empirie)</p> <p><u>Uniciteit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idee van unieke eigenschappen meebrengen</li> <li>- Gevoel hebben dat anderen luisteren, ook naar afwijkende mening</li> <li>- Comfortabel zijn met delen afwijkende mening</li> <li>- Andere perspectieven bieden op werk gerelateerde onderwerpen inbrengen</li> <li>- Kan blik van groep verbreden</li> <li>- Unieke eigenschappen van persoon worden gewaardeerd</li> </ul>	<p>breng jij naar het team GSR/ de LCGSR?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Om welke eigenschappen word jij gewaardeerd in het team GSR/ de LCGSR en hoe wordt dit kenbaar gemaakt?</li> </ul> <p><u>Kan beide dimensies omvatten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er wel eens conflicten geweest wegens diversiteit van teamleden/ deelnemers? Hoe kwamen deze tot stand en hoe zijn ze opgelost?</li> <li>- Wat is er voor jou nodig om met deze eigenschappen en kwaliteiten een</li> </ul>

Conceptdefinitie	Dimensies	Indicatoren	Interviewvragen
		(Chung et al., 2019; Shore et al., 2011; Shore et al., 2017)	waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan de prestaties van het team GSR/ de LCGSR?
<u>Positieve uitkomsten van diversiteit:</u> Teamprestaties worden bevorderd door diversiteit (Ashikali et al., 2021; Chaudhry et al., 2021; Groeneveld & van de Walle, 2010; Hoang et al., 2022; Jones et al., 2020; Shore et al., 2011; van Knippenberg et al., 2004).	Creativiteit Innovatievermogen (Ashikali et al., 2021; Chaudhry et al., 2021; Groeneveld & van de Walle, 2010; Hoang et al., 2022; Jones et al., 2020; Shore et al., 2011, van Knippenberg et al., 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschillende perspectieven worden belicht (informatie-uitwisseling)</li> <li>- Verschillende eigenschappen, kwaliteiten en talenten worden benut (Ashikali et al., 2021; Chaudhry et al., 2021; Groeneveld &amp; van de Walle, 2010; Hoang et al., 2022; Jones et al., 2020; Shore et al., 2011, van Knippenberg et al., 2004).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke meerwaarde van anderen zie je in het team?</li> <li>- Hoe hebben verschillende eigenschappen en kwaliteiten van mensen bijgedragen aan de prestaties van het team GSR/ de LCGSR?</li> </ul>
<u>Negatieve uitkomsten van diversiteit:</u> teamprestaties	Sociale categorisatie tussen groepen	<u>Sociale categorisatie:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Comparative fit</i></li> <li>- <i>Cognitive fit</i></li> <li>- <i>Normative fit</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er wel eens conflicten geweest wegens</li> </ul>

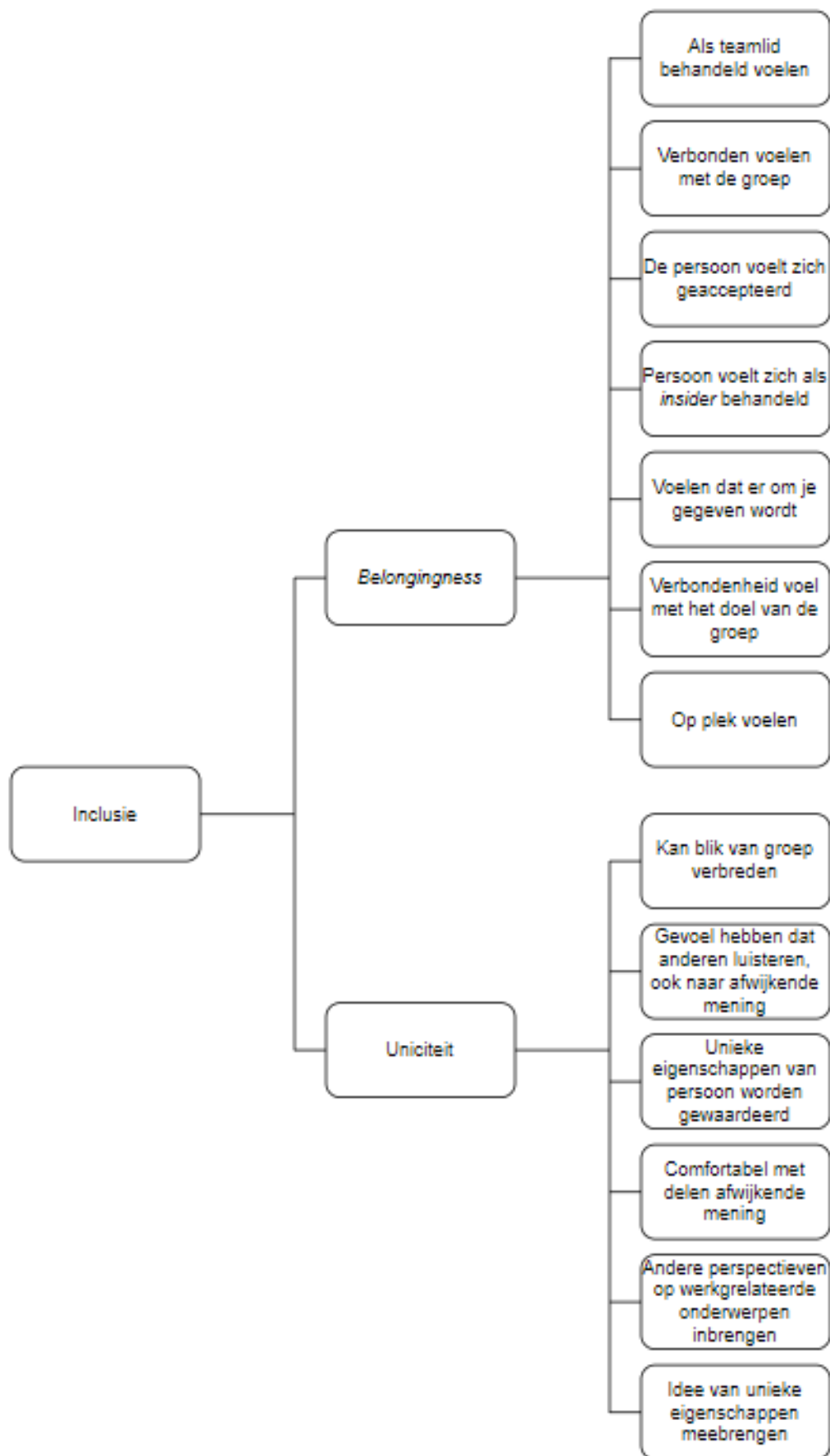
Conceptdefinitie	Dimensies	Indicatoren	Interviewvragen
worden belemmerd door diversiteit (Shore et al., 2011; van Knippenberg et al., 2004)	<i>Intergroup bias</i> (Ashikali et al., 2021; Bodla et al., 2018; Shore et al., 2011, van Knippenberg et al., 2004)	<u><i>Intergroup bias:</i></u> - De <i>in-group</i> wordt meer gewaardeerd dan de <i>out-group</i> - <i>Identity threat</i>  (Ashikali et al., 2021; Bodla et al., 2018; Shore et al., 2011, van Knippenberg et al., 2004)	diversiteit van teamleden/ deelnemers? Hoe kwamen deze tot stand en hoe zijn ze opgelost?



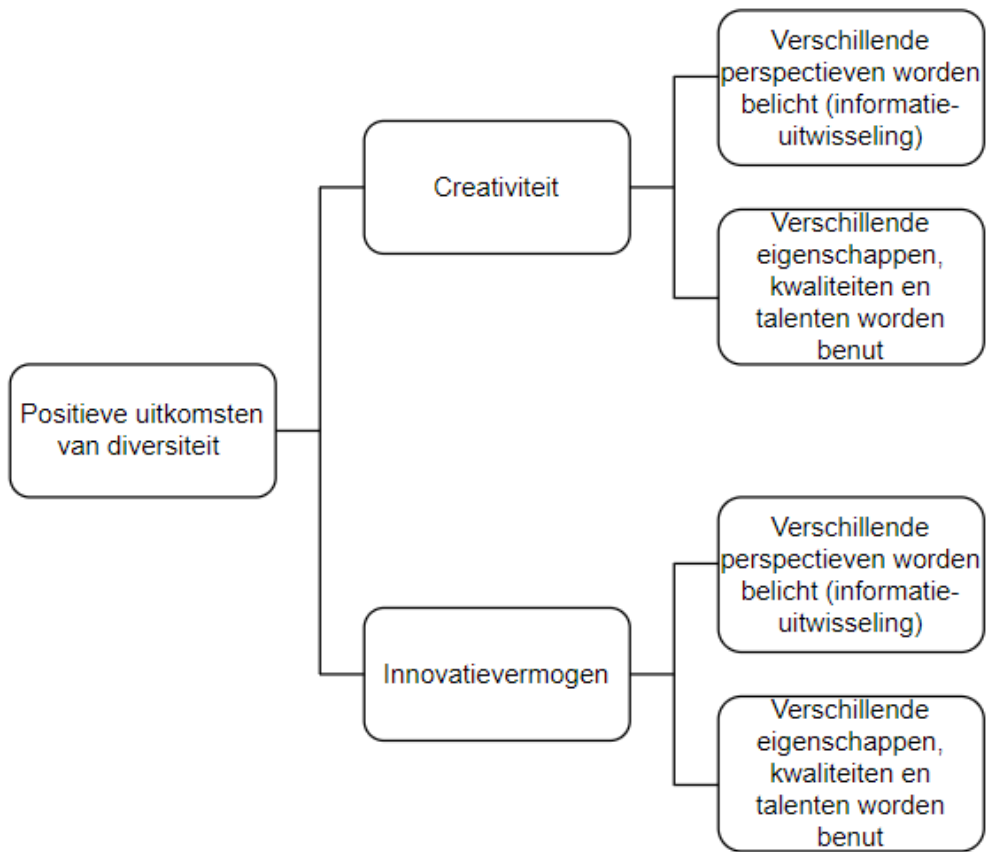
Bijlage D: Codebomen  
D.1 Codeboom: Diversiteit



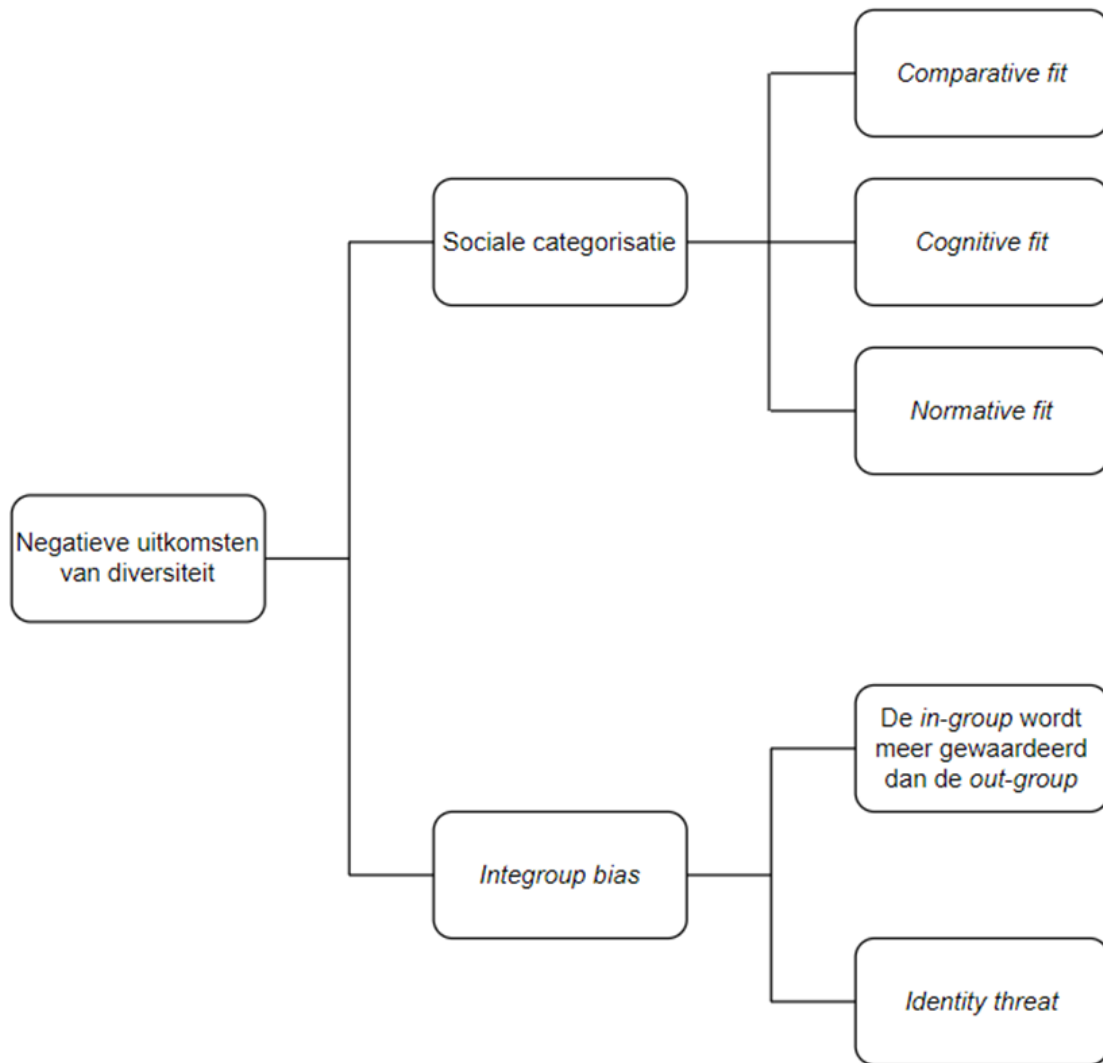
## D.2 Codeboom Werkgroep inclusie



### D.3 Codeboom: Positieve effecten diversiteit



#### D.4 Codeboom: Negatieve effecten diversiteit



## Bijlage E: Praktische aanbevelingen

Aan de hand van dit onderzoek kunnen er praktische aanbevelingen gedaan worden aan het team GSR. Zo kwam er uit de analyse naar voren sociale categorisatie en *intergroup bias* in de LCGSR leidde tot een lagere toewijding om *input* te leveren door de respondent 5, die in dit geval de *out-group* was. Ook was er sprake van een verminderde identificatie doordat de LCGSR, door respondent 5, als een “afdeling A feestje” ervaren werd. Het is dan ook aan het team GSR om de LCGSR zo in te richten dat er in het vervolg geen of minder negatieve uitkomsten met betrekking tot diversiteit zullen zijn. Dit kan gedaan worden door de kans op sociale categorisatie te verminderen. In lijn met van Knippenberg et al. (2004) kan dit gerealiseerd worden door de waarschijnlijkheid van een *comparative fit* te verkleinen, middels het uitnodigen van contractmanagers van verschillende afdelingen tot de LCGSR. Wanneer er veel verschillende afdeling gerepresenteerd zijn, is er namelijk een kleinere kans dat er *in-groups* en *out-groups* ontstaan (van Knippenberg et al., 2004, p. 1014). Het is dan ook nodig dat er in verhouding net zoveel deelnemers van ‘Afdeling A’ als van andere afdelingen zijn. Daarnaast moet het negatieve effect van *identity threats* tegengegaan worden. Het team GSR kan dit doen door in de LCGSR en focus te leggen op samenwerking en te benadrukken dat er geen sprake van competitie is (van Knippenberg et al., 2004, p. 1016). Een grotere vertegenwoordiging vanuit verschillende afdelingen en een focus op samenwerking zal, in lijn met de informatie-uitwisseling propositie van Van Knippenberg et al. (2004), waarschijnlijk leiden tot positieve uitkomsten in de LCGSR.

Ook kwam er in de interviews met de LCGSR naar voren dat een hogere mate van missiegericht beleid waarschijnlijk bij zal dragen aan betere werkprestaties. Respondent 1, 2, 3 en 5 uit de LCGSR noemden namelijk een behoefte aan een heldere visie met een doel en duidelijke agenda. Respondent 3 stelden namelijk: “Het doel moet helder zijn. dat is het belangrijkste, dan een agenda niet eens het allerbelangrijkste is, maar dat je weet wat het doel van is, waarvoor zitten we bij elkaar, wat streven we na met elkaar.” Daarbij zei respondent 5: “Je moet echt heel duidelijk een agenda hebben en zorgen dat je zo met elkaar resultaat gericht kunt werken.” Hieruit blijkt dat een duidelijker missiegericht beleid waarschijnlijk een positief effect zal hebben op de werkprestaties in de LCGSR. Een missiegericht beleid helpt namelijk bij het stimuleren van ondernemerschap en innovatie (Zabala-Iturriagoitia, 2022). Het is dan ook aan het team GSR om de missie van het de LCGSR duidelijker te communiceren naar de deelnemers van de LCGSR, doelen op te stellen en hierbij agenda’s te formuleren.