

Eindrapportage   
08-09-2023

**Auteur**Jonckers, Olivier O.M.  
Student Human Resource Management – Afstudeerjaar  
E-mail: [437193@student.fontys.nl](mailto:437193@student.fontys.nl)  
Telefoon: 06 – 393 007 01  
Studentnummer: 3914143  
Schooljaar: 2023 – 2024

**Begeleiders Fontys**Rooy, Peter P. van  
Docent HRM/Toegepaste Psychologie  
E-mail: [peter.vanrooy@fontys.nl](mailto:peter.vanrooy@fontys.nl)

Heijder, Nick N.A.  
Docent HRM/Toegepaste Psychologie  
E-mail: [n.heijder@fontys.nl](mailto:n.heijder@fontys.nl)

**Praktijkbegeleider**LTKOL Marchelinus-Haug, S.W.  
Hfd Human Resources en Bedrijfsvoering Defensie Helikopter Commando  
E-mail: [SW.Marchelinus.Haug@mindef.nl](mailto:SW.Marchelinus.Haug@mindef.nl)

**Onderwijsinstelling**Fontys HogeschoolHRM en Psychologie  
Professor Goossenslaan 1  
5022 DM Tilburg

**Praktijkorganisatie**CLSK Defensie Helikopter Commando vliegbasis Gilze-Rijen   
Rijksweg 121  
5121 RD Rijen



# 70244-DHC-logo.png Management Samenvatting

Deze samenvatting biedt snel inzicht in het onderwerp en de inhoud van het rapport, met als doel de lezer te helpen bepalen of het rapport interessant voor hen is.

De aanleiding voor dit praktijkonderzoek is het verlangen van het Defensie Helikopter Commando om dieper inzicht te verkrijgen in de huidige mate van diversiteit en inclusie binnen de organisatie, evenals het identificeren van gebieden die verbetering behoeven. Het doel is om stappen te zetten richting een meer diverse en inclusieve organisatie.

Het onderzochte onderwerp betreft de rol van transformationeel leiderschap in relatie tot diversiteit en inclusie binnen het Defensie Helikopter Commando te Gilze-Rijen. De onderzoeksvraag luidde als volgt: "Op welke wijze kan transformationeel leiderschap bijdragen aan diversiteit en inclusie op het Defensie Helikopter Commando te Gilze-Rijen?"

De methodologie omvat een analyse van de huidige kennis binnen de organisatie over diversiteit en inclusie, de mate waarin leidinggevenden reeds transformationele eigenschappen vertoonden en de perceptie van militairen op het belang van diversiteit en inclusie.

De conclusie uit de analyse van de onderzoeksresultaten is dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de bevordering van diversiteit en inclusie binnen een organisatie.

# Voorwoord

Met trots presenteer ik het onderzoeksrapport met de titel "Diversiteit en Inclusie binnen het Defensie Helikopter Commando". Dit onderzoek vormt het resultaat van mijn afstudeeropdracht binnen de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool HRM en Psychologie te Tilburg. Gedurende de periode van januari 2023 tot september 2023 heb ik intensief gewerkt aan de uitvoering van dit onderzoek en de daaropvolgende scriptie.

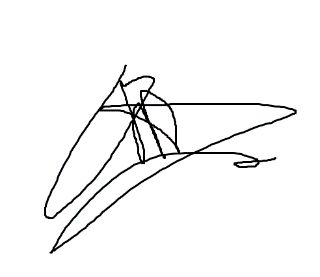
De complexiteit van dit onderzoek was uitdagend, maar desondanks heb ik via een kwalitatieve benadering een eerste stap weten te zetten naar een dieper inzicht in de mate van diversiteit en inclusie bij het Defensie Helikopter Commando te Gilze-Rijen.

Gedurende het onderzoeksproces heb ik mogen rekenen op de begeleiding van mijn coaches, Nick Heijders en Peter van Rooy. Via deze weg wil ik mijn dank uitspreken voor hun waardevolle lessen, constructieve feedback en begeleiding gedurende dit traject. Tevens wil ik mijn oprechte waardering uitspreken naar alle deelnemers die hebben bijgedragen aan dit onderzoek; zonder hun betrokkenheid zou dit project niet tot stand zijn gekomen.

Mijn oprechte dank gaat eveneens uit naar mijn collega’s van de afdeling HR binnen het Defensie Helikopter Commando. Samen hebben wij niet alleen een geweldige tijd beleefd, maar ook waardevolle leermomenten gedeeld. Speciale erkenning gaat uit naar Sandra Marchelinus-Haug, wiens begeleiding en altijd aanwezige bereidheid om te helpen van onschatbare waarde was.

Met dit onderzoek hoop ik een waardevolle bijdrage te leveren aan de bevordering van diversiteit en inclusie binnen zowel het Defensie Helikopter Commando als de bredere Defensieorganisatie.

Ik wens u veel genoegen bij het lezen van deze scriptie!



Jonckers, O.M.  
Waalwijk, 8 september 2023

Inhoudsopgave

[Management Samenvatting 3](#_Toc144990320)

[Voorwoord 4](#_Toc144990321)

[1. Inleiding 7](#_Toc144990322)

[1.2 Defensie Helikopter Commando 7](#_Toc144990323)

[1.3 Diversiteit en inclusie CLSK 8](#_Toc144990324)

[1.4 Aanleiding onderzoek 9](#_Toc144990325)

[1.5 Praktijkdoel 11](#_Toc144990326)

[1.6 Kennisdoel 11](#_Toc144990327)

[1.7 Hoofd- en deelvragen 11](#_Toc144990328)

[1.8 Randvoorwaarden 12](#_Toc144990329)

[1.9 Leeswijzer 12](#_Toc144990330)

[2. Theoretisch kader 13](#_Toc144990331)

[2.1 Voordelen diversiteit en inclusie 13](#_Toc144990332)

[2.2 Belang leidinggevenden 14](#_Toc144990333)

[2.3 Diversiteit en inclusie beleid implementeren 15](#_Toc144990334)

[2.4 Transformationeel leiderschap 16](#_Toc144990335)

[2.5 Dimensies transformationeel leiderschap 17](#_Toc144990336)

[2.6 Effect van transformationeel leiderschap op diversiteit en inclusie 18](#_Toc144990337)

[3. Conceptueel model 20](#_Toc144990338)

[4. Methodische verantwoording 21](#_Toc144990339)

[4.1 Type onderzoek 21](#_Toc144990340)

[4.2 Type dataverzameling 21](#_Toc144990341)

[4.3 Onderzoekspopulatie 22](#_Toc144990342)

[4.4 Meetinstrumenten 22](#_Toc144990343)

[4.5 Analyses 23](#_Toc144990344)

[5. Resultaten 24](#_Toc144990345)

[5.1 Inleiding 24](#_Toc144990346)

[5.2 Thema’s 24](#_Toc144990347)

[5.3 Diversiteit en inclusie op persoonlijk niveau 24](#_Toc144990348)

[5.4 Diversiteit binnen de organisatie 26](#_Toc144990349)

[5.5 Effect diversiteit en inclusie inspanningen 28](#_Toc144990350)

[5.6 Defensiecultuur 29](#_Toc144990351)

[5.7 Leiderschap binnen Defensie 30](#_Toc144990352)

[5.8 Inclusie binnen de organisatie 32](#_Toc144990353)

[5.9 Motivatie van deelnemers 33](#_Toc144990354)

[5.10 Samenvatting 34](#_Toc144990355)

[6. Conclusie 35](#_Toc144990356)

[6.1 Beantwoording deelvragen 35](#_Toc144990357)

[6.2 Beantwoording hoofdvraag 37](#_Toc144990358)

[6.3 Terugblik conceptueel model 37](#_Toc144990359)

[7. Discussie 38](#_Toc144990360)

[Literatuurlijst 41](#_Toc144990361)

[Bijlage 46](#_Toc144990362)

[1.1 Codeboom 46](#_Toc144990363)

[1.2 Topiclijst 51](#_Toc144990364)

[Vragen medewerkers 51](#_Toc144990365)

[Vragen leidinggevenden 53](#_Toc144990366)

[1.3 Consentformulier 55](#_Toc144990367)

# Inleiding

1.1 Diversiteit en inclusie  
*“De HR-professionals zijn zich in toenemende mate bewust van de positieve gevolgen van het nastreven van een divers medewerkersbestand (van der Spek et al., 2022) .”* Dat blijkt uit het onderzoek van Berenschot, Performa en AFAS Software met deelname van meer dan tweeduizend HR-professionals. Volgens van der Spek et al. (2022) hebben steeds meer bedrijven baat bij een investering in diversiteit en inclusie. Echter missen zij nog de handvatten om dit inzicht in daden om te zetten (van der Spek et al., 2022).

“Onze wereld is volop in beweging en de veiligheidssituatie om ons heen verslechterd. Nederland is een veilig land en onze veiligheid is een belangrijke voorwaarde voor onze vrijheid, welvaart en democratie. We zijn de zesde economie van Europa, mensen kunnen hier zichzelf zijn en zelf beslissen over wie hen bestuurt. Defensie verdedigt en beschermt onze manier van leven en onze mensen zijn bereid en getraind om daarvoor te vechten. Soms met de dood tot gevolg. Omdat veiligheid en vrijheid het waard zijn om voor te vechten. We hebben als vrij en welvarend land veel te beschermen en dus ook veel te verliezen  
(Ministerie van Defensie, 2020).”

Volgens Kulik en Roberson (2008a) is diversiteit een breed concept dat verwijst naar de verschillen tussen individuen op basis van kenmerken zoals leeftijd, geslacht, religie, seksuele geaardheid, genderidentiteit, mentale en fysieke capaciteiten, socio-economische status en educatie (Kulik & Roberson, 2008; Shore et al., 2011b).

Inclusie wordt omschreven als het actief creëren van een werkomgeving waarin alle individuen zich welkom, gewaardeerd, gerespecteerd en betrokken voelen en hun unieke perspectieven, kennis, vaardigheden en ervaringen kunnen bijdragen aan het gemeenschappelijke doel van de organisatie (Hewlett et al., 2013; Nishii, 2013).

## 1.2 Defensie Helikopter Commando

Het Defensie Helikopter Commando (DHC) is verantwoordelijk voor de helikopters van Defensie en de inzetbaarheid van haar mensen en middelen. Dit Commando valt onder het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK). Binnen het DHC werken ongeveer 1850 militairen en burgermedewerkers van de Luchtmacht, Marine en Landmacht verspreid over de drie DHC-locaties - vliegbasis Gilze-Rijen, maritiem vliegkamp De Kooy (MVKK) en Fort Cavazos, Texas (VS).

Commodore Pier Schipmölder voert het commando over het DHC, dat bestaat uit een staf en tien squadrons (militaire eenheid). Naast vier helikoptersquadrons beschikt het DHC over operationele capaciteit voor Force Protection en CIS (Communicatie en Informatiesystemen), ondersteunende squadrons voor logistiek en onderhoud, brandweer, verkeersleiding, sport, het Helicopter Warfare Centre, een opleidings- & simulatiesquadron en een trainingssquadron in de VS.

Deze scriptie richt zich op vliegbasis Gilze-Rijen (vanaf nu te benoemen als DHC). Het DHC huisvest zes squadrons, waarvan drie helikoptersquadrons. Ieder operationeel squadron beschikt over een eigen type helikopter. Het 298 squadron vliegt met de Chinook-transporthelikopter. Het 300 squadron vliegt met een andere transporthelikopter, de Cougar. Het laatste operationele squadron, 301, vliegt met de Apache-gevechtshelikopter. Deze wordt ingezet voor verkenningen en beveiliging van grond- of luchttransport (Ministerie van Defensie, 2021).

## 1.3 Diversiteit en inclusie CLSK

Om dreigende veiligheidssituaties voor te blijven en te kunnen anticiperen, is het van belang dat Defensie zichzelf blijft ontwikkelen (Defensie Helikopter Commando, persoonlijke communicatie, 13 februari 2023). Om aan deze veranderingen te voldoen is er Defensiebreed een ‘visie’ voor 2035 opgesteld. Aan de hand van tien inrichtingsprincipes wordt een nieuw organisatieprofiel gevormd (Ministerie van Defensie, 2020). Inrichtingsprincipe 1 richt zich op de mensen. Die zijn het centrale punt van de organisatie van nu en in 2035 (Ministerie van Defensie, 2020). Om het eerste inrichtingsprincipe te realiseren zijn verschillende doelstellingen geformuleerd. De voornaamste doelstelling van Defensie in 2035 is om een goede en inclusieve werkgever te zijn met voldoende diversiteit (Ministerie van Defensie, 2020). Om de Defensievisie 2035 te realiseren maakt CLSK de transitie naar een vijfde generatie Luchtmacht (Intern beraad CLSK, 2020).

Het HR-transitiekader vloeit voort uit de Defensievisie 2035, de visie op de vijfde generatie Luchtmacht, de invoering van een nieuw HR-model en de HR-strategie CLSK (Intern beraad CLSK, 2020). Het intern beraad CLSK heeft deze kaders stuk voor stuk ontwikkeld. Deze kaders zorgen ervoor dat er tijdens de transitieperiode ingrijpende wijzigingen zullen plaatsvinden (Intern beraad CLSK, 2020). Voor dit onderzoek zijn de kaders twee en drie het meest van belang. Kader twee geeft aan dat de uitvoerende HR-processen zoveel mogelijk decentraal, binnen de Commands, moeten worden belegd. Kader drie richt zich op het vormen en behouden van een ‘strong workforce’. Om dit te bereiken moeten de commandanten de juiste voorwaarden creëren voor een inclusieve organisatie. Dit betekent dat iedere medewerker zich veilig, geaccepteerd en gewaardeerd voelt (Intern beraad CLSK, 2020).

Om te voldoen aan de vraag voor een decentrale uitvoering van HR-processen binnen de Commands heeft het DHC haar eigen ‘Meerjaren operatieplan DHC’ opgesteld (Defensie Helikopter Commando, persoonlijke communicatie, 20 februari 2023). Dit plan beslaat een periode van vijf jaar en beschrijft wat het DHC van 2023 tot 2027 gaat doen om de transitie naar een vijfde generatie Luchtmacht te realiseren. Om de vooruitgang te waarborgen wordt het plan drie keer per jaar geactualiseerd (Commando Luchtstrijdkrachten, persoonlijke communicatie, 20 februari 2023). Het stimuleren van culturele diversiteit in alle lagen van de organisatie staat centraal in de planperiode. Volgens de planning zal dit starten in het eerste kwartaal in 2024 (Commando Luchtstrijdkrachten, persoonlijke communicatie, 20 februari 2023).

## 1.4 Aanleiding onderzoek

Het onderwerp van deze scriptie is ‘Diversiteit en Inclusie’ (D&I). Dit is op aanvraag van Defensie. De reden hiervoor is dat bij Defensie de mens centraal staan. In het D&I actieplan CLSK 2021 – 2025 zijn een aantal doelstellingen geformuleerd om de diversiteit binnen de organisatie te vergroten. Een van deze doelstellingen is dat per 1 januari 2025 het percentage vrouwelijke medewerksters is gegroeid van 13 naar 30 procent (Intern beraad CLSK, 2020).

Volgens het actieplan is de keuze om primair percentages als doel te stellen, gebaseerd op het feit dat er binnen CLSK in de afgelopen jaren weinig vooruitgang is geboekt als het gaat om gender- en culturele diversiteit. De quota wordt gezien als een middel om het doel van D&I te bereiken (Intern beraad CLSK, 2020).

Om ervoor te zorgen dat de percentages worden behaald is er binnen Defensie een voorkeursbeleid geïmplementeerd. Dit betekent dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur wordt gegeven aan iemand die bijdraagt aan de diversiteit. Volgens de PM D&I CLSK is dat op dit moment de vrouw (PM D&I CLSK, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023). Verder worden er beleidsstukken in beschouwing genomen om na te gaan hoe inclusief deze zijn. Naast het voorkeursbeleid worden er veel webinars, voorlichtingen en online modules omtrent D&I georganiseerd. Deze zijn echter vrijblijvend en wat opvalt is dat de mensen die zich hiervoor aanmelden vaak al intrinsiek gemotiveerd zijn om zich voor dit onderwerp in te zetten. Defensie ziet kansen in het bereiken van een groep mensen die nog geen affiniteit met D&I hebben (PM D&I CLSK, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023).

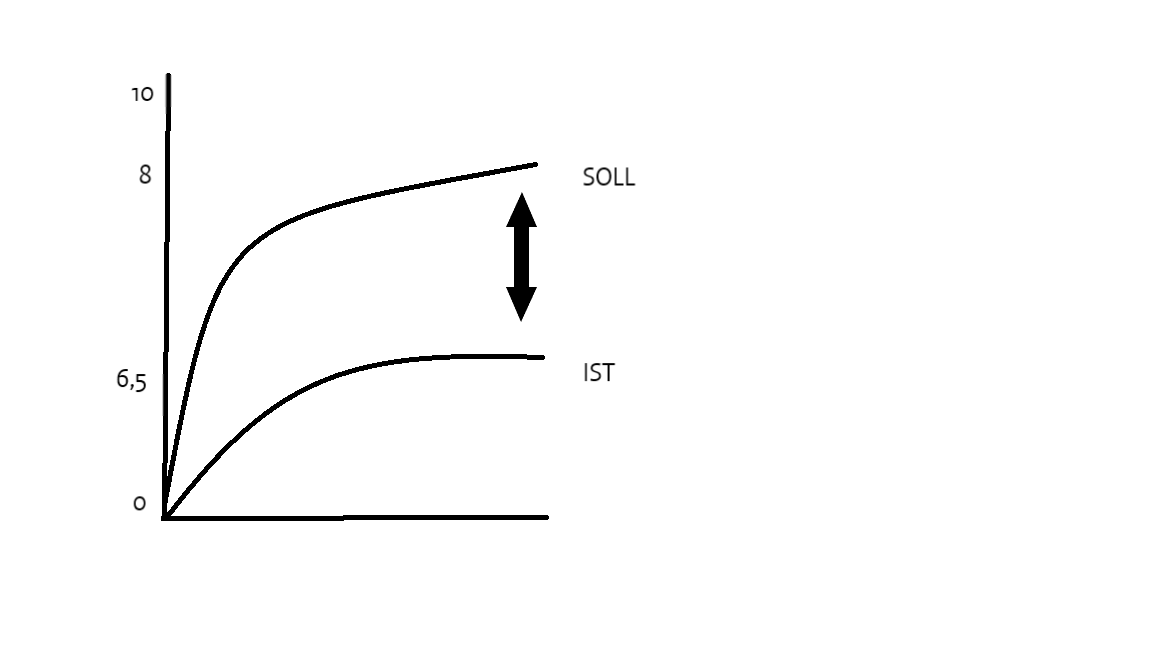
Een uitdaging waar Defensie mee wordt geconfronteerd, betreft het centraal uitvoeren van het wervingsproces voor nieuwe kandidaten in Amsterdam door Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL). Dit leidt enerzijds tot het verminderen van de mogelijkheden tot discriminatie tijdens het sollicitatieproces door leidinggevenden. Anderzijds heeft deze aanpak tot gevolg dat zij geen inspraak hebben in de selectie van teamleden. Deze aanpak kan hierdoor zowel positief als negatief worden gezien.

De krapte op de arbeidsmarkt is een externe ontwikkeling waar Defensie nog altijd mee kampt (DHC, persoonlijke communicatie, 14 februari 2023). Volgens het Centraal Bureau Statistiek waren er in het vierde kwartaal van 2022 gemiddeld 123 vacatures per 100 werkzoekenden (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2023). De Programmamanager D&I CLSK ziet een investering in het werven van vrouwen als een hulpmiddel om de krapte op de arbeidsmarkt te bestrijden (PM D&I CLSK, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023). Echter is uit persoonlijke communicatie naar voren gekomen dat zij nog altijd enige weerstand ervaart omtrent dit onderwerp. Volgens de PM D&I CLSK is het juist een reden om te focussen op vrouwen omdat zij de helft van de beroepsbevolking bedragen (PM D&I CLSK, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023).

Een ander gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt is dat het D&I beleid Defensiebreed decentraal moet worden uitgevoerd. Volgens de PM D&I CLSK is de gewenste situatie dat er op ieder Command iemand zich fulltime bezighoudt met dit onderwerp maar dat is op dit moment niet mogelijk. De programmamanager geeft aan dat het een gevolg is van de krapte op de arbeidsmarkt (PM D&I CLSK, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023). Een ander probleem is dat militairen vaak van functie veranderen. De PM D&I CLSK gaf aan dat het project een tijdje stil heeft gelegen omdat de collega die het dossier waarnam van functie is veranderd (PM D&I CLSK, persoonlijke communicatie, 23 februari 2023).

*“Het is lastig want we zijn heel ver in het besef en we weten precies wat we willen bereiken maar we hebben nog een hoop stappen te zetten dus ik geef CLSK een 6,5.”* (PM D&I CLSK, persoonlijke communicatie, 24 februari 2023)

Om in kaart te brengen wat de ‘desired future state’ is van de Luchtmacht, is aan de PM D&I CLSK gevraagd waar CLSK zich nu bevond op een schaal van 1 tot 10 omtrent de bevordering van D&I.

Om inzicht te verkrijgen in de huidige en gewenste situatie is er een GAP analyse gemaakt. Volgens Runyon (1973) is de GAP-analyse een managementtool die vaak wordt gebruikt om de verschillen tussen de huidige prestaties van een organisatie en de gewenste prestaties te identificeren. Het vergelijkt de huidige situatie (IST) met de ideale situatie (SOLL). Hierdoor komen mogelijkheden voor verbetering naar voren (Runyon, 1973).

In de grafiek is te zien dat de IST gelijkstaat aan een 6,5 op de x-as. De SOLL staat gelijk aan een 8. Deze cijfers zijn beide afgeleid van persoonlijke communicatie met de PM D&I CLSK.

**Figuur 1. GAP-analyse CLSK**

De PM D&I CLSK gaf aan tevreden te zijn wanneer haar functie niet meer nodig is en dat Defensie bewust bezig is met haar mensen door hun individuele kwaliteiten te benutten. Om de GAP te sluiten en de Defensievisie 2035 omtrent D&I te realiseren, moeten er gedragsveranderingen bij de mensen plaatsvinden. Het moet onderdeel zijn van de visie en strategie van de Luchtmacht en Defensie. Daarnaast moet het management het goede voorbeeld geven, in alle lagen. Dat betekent bijvoorbeeld ook de Sergeant-brandweer die leiding geeft aan Korporaals (PM D&I CLSK, persoonlijke communicatie, 24 februari 2023).

Tot slot is het belangrijk dat de mensen worden beloond. Als er binnen het Management Development team bijvoorbeeld wordt gezegd dat het belangrijk is dat een nieuwe leidinggevende mensgericht is, terwijl ze alleen maar resultaatgerichte mensen accepteren, “dan ben je verkeerd bezig” (PM D&I CLSK, persoonlijke communicatie, 24 februari 2023).

Volgens Van Vugt (2021) is belonen een effectieve manier om de eerste stap van gedragsverandering te stimuleren waarvoor extrinsieke motivatie ontbreekt (Van Vugt, 2021).

## 1.5 Praktijkdoel

Denio (2014) stelt, dat het praktijkdoel van het onderzoek bedoeld is om kennis te vergaren die kan worden toegepast in concrete situaties en problemen in de samenleving. Praktijkgericht onderzoek richt zich daarom op het ontwikkelen van oplossingen voor praktijkproblemen en het verbeteren van de praktijk op basis van empirische bevindingen (Denio, 2014)

Het praktijkdoel voor deze scriptie is als volgt: “*Een impactvolle verandering maken in de bevordering van diversiteit en inclusie.”*

## 1.6 Kennisdoel

Bij kwalitatief onderzoek gaat het om het genereren van nieuwe kennis en inzichten en het verfijnen en verdiepen van bestaande theorieën en concepten (Creswell, 2014).

Het kennisdoel van deze scriptie is: “*Inzicht krijgen in hoeverre transformationeel leiderschap een positieve invloed kan hebben op de bevordering van diversiteit en inclusie op het DHC.*”

## 1.7 Hoofd- en deelvragen

**Hoofdvraag:** Op welke wijze kan transformationeel leiderschap bijdragen aan diversiteit en inclusie op het Defensie Helikopter Commando te Gilze-Rijen?

Door de verschillende rangen is Defensie is een hiërarchische organisatie. Volgens Kalev et al. (2006) is het belangrijk om als eerste de leidinggevenden erbij te betrekken. Zij concludeerden in hun studie dat leiderschap van invloed is op de diversiteit van de werknemers in een organisatie. Ook ontdekten zij dat wanneer leidinggevenden zich inzetten voor diversiteit en inclusie, de organisatie meer diversiteit in haar werknemersbestand heeft. Dit effect was vooral sterk wanneer leiders een “transformatieve” leiderschapsstijl vertonen, dat wil zeggen dat ze actief werkten aan het veranderen van de organisatiecultuur om meer inclusief te zijn (Kalev et al., 2006).

**Deelvraag 1:** In welke mate komen de elementen van transformationeel leiderschap voor bij de leidinggevenden op het Defensie Helikopter Commando?

De vier elementen van transformationeel leiderschap zijn geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht (Bass & Riggio, 2006).

**Deelvraag 2:** Op welke wijze stimuleert de leidinggevende op het Defensie Helikopter Commando het onderwerp diversiteit en inclusie onder de medewerkers?

Kalev et al. (2006) concluderen dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen om diversiteit en inclusie te bevorderen. Het is belangrijk om te meten of de leidinggevenden op het DHC zich bezighouden met diversiteit en inclusie en zo ja, in welke mate (Kalev et al., 2006).

**Deelvraag 3:** In hoeverre zien de leidinggevenden van het Defensie Helikopter Commando het belang van diversiteit en inclusie?

Uit onderzoek van Armenakis en Harris (2002) is naar voren gekomen dat medewerkers die een positieve houding hadden ten opzichte van de verandering een hoger niveau van betrokkenheid vertoonden. Dit leidde tot een hogere kans op succes (Armenakis & Harris, 2002).

## 1.8 Randvoorwaarden

De benodigde informatie om dit onderzoek uit te voeren zijn de cijfers van de personeelsbestanden om het aantal vrouwelijke medewerkers in kaart te brengen. Verder moet er toestemming worden gegeven om werknemers en leidinggevenden te interviewen en om de informatie uit de interviews te mogen gebruiken.

De inhoud van de interviews zijn vertrouwelijk en dat moet gewaarborgd blijven. Om dit te garanderen wordt er voorafgaand van de interviews een informerend consentformulier gegeven aan de deelnemers. In dit document wordt uitleg gegeven over het doel van het onderzoek, de privacy van de deelnemers en de vrijwillige deelname.

Verder moet dit onderzoek genoeg ruimte krijgen van de opdrachtgever om zo een volledig beeld te kunnen schetsen van de organisatie. Ook zullen verschillende momenten moeten worden gepland met de opdrachtgever om over de voortgang van het onderzoek te sparren en deze aan te scherpen.

Tot slot moet de onderzoeker volledige vrijheid krijgen om het project uit te voeren. Dit kan in overleg afgestemd worden met de opdrachtgever om zo ook aan de wens van de organisatie te voldoen.

## 1.9 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader gepresenteerd, waarbij een uitgebreide bespreking van de relevante literatuur wordt gegeven. Het conceptuele model, dat in hoofdstuk 4 wordt behandeld, is gebaseerd op de literatuur uit het theoretisch kader en geeft een schematische weergave van het onderwerp dat onderzocht wordt. Hoofdstuk 5 bevat een gedetailleerde beschrijving van de methoden die zijn gebruikt om het praktijkonderzoek uit te voeren, dit wordt de methodische verantwoording genoemd. In hoofdstuk 6 worden de belangrijkste resultaten en analyses hiervan gepresenteerd. In hoofdstuk 7, de conclusie, worden de interpretaties van de resultaten beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 8 ingegaan op de beperkingen van het praktijkonderzoek en aanbevelingen voor eventuele vervolgonderzoeken. De literatuurlijst is na de discussie te vinden, waarin alle gebruikte bronnen worden vermeld die hebben bijgedragen aan het onderzoek. Tot slot zijn in de bijlage de volledige transcripties, de topiclijst en codeboom van de interviews opgenomen en het consentformulier.

# Theoretisch kader

## 2.1 Voordelen diversiteit en inclusie

In deze sectie wordt ingegaan op de voordelen van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Diversiteit verwijst naar verschillen tussen mensen op basis van bijvoorbeeld etniciteit, geslacht en leeftijd, terwijl inclusie gaat over het creëren van een omgeving waarin iedereen zich geaccepteerd en gewaardeerd voelt. De literatuur wijst op verschillende voordelen van diversiteit en inclusie voor organisaties en individuen. Het is echter belangrijk om op te merken dat sommige voordelen, zoals klanttevredenheid, niet van toepassing zijn op Defensie vanwege de aard van de organisatie, namelijk een overheidsinstantie. Ondanks dit feit is ervoor gekozen om een alomvattend beeld te schetsen van de voordelen van diversiteit en inclusie op basis van de literatuur.

Het is bijvoorbeeld belangrijk om te benoemen dat diversiteit kan leiden tot meer creativiteit en innovatie binnen organisaties. Onderzoek toont aan dat verschillende perspectieven en ervaringen kunnen leiden tot nieuwe ideeën en oplossingen voor problemen (Cox & Blake, 1991). Dit kan bijvoorbeeld leiden tot nieuwe producten of diensten die aansluiten bij de behoeften van diverse klantengroepen (Cox et al., 1991).

Echter is het feit dat diversiteit kan bijdragen aan het vergroten van de klanttevredenheid omdat klanten zich meer begrepen en gewaardeerd voelen wanneer zij zich kunnen identificeren met medewerkers die diversiteit weerspiegelen (Harrison & Klein, 2007). Desalniettemin is het van belang om dit aan te stippen, aangezien het de kern van het onderwerp versterkt en bijdraagt aan een grondige theoretische verkenning ervan.

Verder kan inclusie zorgen voor een grotere betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Wanneer medewerkers zich geaccepteerd en gewaardeerd voelen, zijn zij meer geneigd om zich in te zetten voor de organisatie (Roberson, 2006). Dit kan bijvoorbeeld leiden tot hogere productiviteit en minder verzuim (Shore et al., 2011).

Ook kan diversiteit bijdragen aan een beter imago van de organisatie. Het tonen van een inclusieve werkomgeving kan bijdragen aan het aantrekken van diverse sollicitanten en klanten (Herring, 2009). Dit kan bijvoorbeeld leiden tot een concurrentievoordeel ten opzichte van andere organisaties die minder divers zijn (Cox & Blake, 1991).

Tot slot kan inclusie bijdragen aan het verminderen van discriminatie en vooroordelen binnen organisaties. Door het creëren van een omgeving waarin iedereen zich geaccepteerd voelt, kan bijvoorbeeld de kans op discriminatie op basis van geslacht, leeftijd of etniciteit verminderd worden (Ely & Thomas, 2001).

Hoewel er dus verschillende voordelen zijn van diversiteit en inclusie, zijn er ook nog steeds uitdagingen op dit gebied. Zo kan het creëren van een inclusieve werkomgeving complex zijn en kan er weerstand zijn tegen veranderingen. Ook kan er sprake zijn van onbewuste vooroordelen die kunnen leiden tot ongelijke behandeling van medewerkers (Roberson, 2006).

In conclusie, het creëren van een inclusieve werkomgeving en het omarmen van diversiteit kan bijdragen aan innovatie, klanttevredenheid, betrokkenheid en motivatie van medewerkers, een beter imago en vermindering van discriminatie en vooroordelen. Het is daarom belangrijk dat organisaties actief werken aan het bevorderen van diversiteit en inclusie, bijvoorbeeld door middel van het instellen van diversiteitscommissies of het aanbieden van trainingen op het gebied van inclusief leiderschap (Thomas & Ely, 1996). Ook is het belangrijk dat organisaties zich bewust zijn van eventuele onbewuste vooroordelen en deze aanpakken (Greenwald & Krieger, 2006).

Een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van belang voor het bevorderen van diversiteit en inclusie, zowel vanuit het management als vanuit alle medewerkers. Door samen te werken aan een inclusieve cultuur kan er een omgeving worden gecreëerd, waarin iedereen zich gewaardeerd en geaccepteerd voelt en waarin de voordelen van diversiteit optimaal benut kunnen worden (Cox & Blake, 1991).

## 2.2 Belang leidinggevenden

In de afgelopen jaren is er meer aandacht gekomen voor diversiteit en inclusie binnen organisaties. Onderzoek toont aan dat een diverse en inclusieve werkomgeving kan leiden tot betere prestaties, hogere werknemerstevredenheid en een grotere klanttevredenheid (Jackson et al., 2014; Roberson, 2019). Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen organisaties.

Onderzoek suggereert dat leidinggevenden een positieve invloed kunnen hebben op de perceptie en het gedrag van hun ondergeschikten ten aanzien van diversiteit en inclusie (Homan et al., 2007; Nielsen, 2017). Bovendien kunnen leidinggevenden fungeren als rolmodellen voor inclusief gedrag en beleid (Bendl & Schmidt, 2010).

Echter, er zijn ook uitdagingen voor leidinggevenden bij het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen organisaties. Onderzoek toont aan dat leidinggevenden vaak onbewust bevooroordeeld zijn en dat dit hun besluitvorming kan beïnvloeden (Castillo & Cano-Gonzalez, 2021; Koenig & Eagly, 2014). Dit kan leiden tot minder kansen voor minderheidsgroepen en minder inclusieve werkomgevingen (Kalev et al., 2006).

Een belangrijke uitdaging voor leidinggevenden is om zich bewust te zijn van hun eigen vooroordelen en om manieren te vinden om deze te verminderen (Dobbin & Kalev, 2016; Rudman & Ashmore, 2007). Training en ontwikkeling kunnen hierbij helpen (Kulik & Roberson, 2008a). Ook is het belangrijk dat leidinggevenden hun inspanningen op het gebied van diversiteit en inclusie systematisch monitoren en evalueren om ervoor te zorgen dat ze effectief zijn (Roberson, 2019).

Ten slotte is er nog veel onduidelijkheid over welke specifieke maatregelen het meest effectief zijn om diversiteit en inclusie binnen organisaties te bevorderen (Burns, 1978). Het is daarom belangrijk dat organisaties voortdurend onderzoek doen naar de effectiviteit van hun inspanningen op dit gebied en dat ze openstaan voor nieuwe benaderingen (Homan et al., 2015).

Kortom, leidinggevenden spelen een cruciale rol bij het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen organisaties. Hoewel er uitdagingen zijn, zijn er ook mogelijkheden om vooroordelen te verminderen en inclusiviteit te bevorderen. Het is belangrijk dat organisaties voortdurend blijven leren en hun inspanningen op dit gebied blijven evalueren.

## 2.3 Diversiteit en inclusie beleid implementeren

Het bevorderen van diversiteit en inclusie is een belangrijk thema geworden in de moderne zakelijke omgeving. Om dit doel te bereiken, is gedragsverandering vaak noodzakelijk bij medewerkers en leidinggevenden. In deze sectie wordt de huidige stand van zaken van de kennis over gedragsverandering voor diversiteit en inclusie binnen organisaties, de verschillende soorten van gedragsverandering, en welke het beste is benoemd.

Verschillende studies (e.g., Bezrukova et al., 2016; Cox et al., 2014) hebben aangetoond dat het aanleren van vaardigheden voor diversiteit en inclusie in organisaties nodig is om gedragsverandering bij medewerkers en leidinggevenden te bevorderen.

Deze vaardigheden omvatten empathie, openheid, en cultuurbegrip. Bovendien, een recente meta-analyse door Kalinoski et al. (2020) suggereert dat trainingen gericht op diversiteit en inclusie positieve effecten hebben op attitudes en gedragingen ten opzichte van diversiteit.

Naast trainingen voor diversiteit en inclusie, zijn er ook andere soorten van gedragsverandering mogelijk. Het eerste type is zelfreflectie. Zelfreflectie is een proces waarbij individuen hun eigen waarden, attitudes en overtuigingen onderzoeken en hun gedrag dienovereenkomstig aanpassen. Dit kan worden bereikt door middel van reflectieve oefeningen, bijvoorbeeld het invullen van een reflectief logboek (Grant & Thornton, 2007).

Een tweede type gedragsverandering is dat er duidelijk beleid en protocollen moeten worden ontwikkeld, geïmplementeerd en gecommuniceerd binnen de organisatie (Cox et al., 2014). Dit beleid moet zich richten op diversiteit en inclusie en de organisatiecultuur ondersteunen. Het beleid kan bijvoorbeeld bestaan uit het actief bevorderen van diversiteit en inclusie bij de werving en selectie van medewerkers, maar ook door het promoten van een veilige omgeving voor alle werknemers om zichzelf te zijn en vrij te spreken.

Tot slot, uit onderzoek blijkt dat gedragsverandering meer kans heeft om te slagen wanneer deze gepaard gaat met positieve feedback en beloningen voor gewenst gedrag (Roberson, 2006). Het belonen van werknemers voor hun bijdrage aan diversiteit en inclusie, bijvoorbeeld door middel van erkenning of financiële beloningen, kan motiveren om positief gedrag te blijven vertonen.

Concluderend zijn er verschillende manieren om gedragsverandering ten aanzien van diversiteit en inclusie te bevorderen binnen een organisatie. Trainingen gericht op diversiteit en inclusie, zelfreflectie, duidelijk beleid en protocollen, positieve feedback en beloningen zijn allemaal effectieve manieren om gewenst gedrag te bevorderen. Het is belangrijk om deze benaderingen te integreren in het bredere diversiteitsbeleid van de organisatie en regelmatig te evalueren om ervoor te zorgen dat ze blijven bijdragen aan de gewenste gedragsverandering. Bovendien is het van belang om te erkennen dat gedragsverandering een continu proces is en geen eenmalige gebeurtenis. Door regelmatig trainingen en reflectieve oefeningen aan te bieden, beleid en protocollen te blijven evalueren en positieve feedback en beloningen te geven, kan een organisatie een cultuur van diversiteit en inclusie creëren en behouden.

Hoewel er nog veel onderzoek gedaan kan worden naar de effectiviteit van de verschillende soorten gedragsverandering, is het duidelijk dat organisaties die zich inzetten voor diversiteit en inclusie niet alleen veranderingen moeten aanbrengen op het gebied van beleid en processen, maar ook op het gebied van individueel gedrag. Door werknemers en leidinggevenden te helpen begrijpen hoe hun eigen attitudes en overtuigingen bijdragen aan hun interacties met anderen, kunnen organisaties een werkomgeving creëren waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.

## 2.4 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl die in de afgelopen jaren meer aandacht heeft gekregen in de wetenschappelijke literatuur. Transformationeel leiderschap wordt gekenmerkt door leiders die hun medewerkers inspireren en motiveren om hun volledige potentieel te bereiken, en hen ondersteunen bij het ontwikkelen van hun vaardigheden en capaciteiten (Bass & Riggio, 2006). Deze stijl van leiderschap wordt geassocieerd met een aantal voordelen voor zowel de leidinggevenden als de medewerkers.

Een van de belangrijkste voordelen van transformationeel leiderschap is dat het leidt tot hogere prestaties en productiviteit bij medewerkers (Bass & Riggio, 2006; Judge & Piccolo, 2004). Door het bieden van inspiratie en ondersteuning, kunnen transformationele leiders medewerkers helpen om hun eigen potentieel te ontdekken en te benutten. Dit kan resulteren in een hogere motivatie en betrokkenheid van medewerkers, wat op zijn beurt kan leiden tot hogere prestaties en productiviteit.

Een ander voordeel van transformationeel leiderschap is dat het kan leiden tot hogere tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers (Avolio & Bass, 2004; Limsila & Ogunlana, 2008). Door het bieden van ondersteuning en inspiratie kunnen transformationele leiders een omgeving creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en een gevoel van eigenaarschap hebben over hun werk. Dit kan leiden tot hogere niveaus van tevredenheid en betrokkenheid bij medewerkers.

Daarnaast kan transformationeel leiderschap ook leiden tot hogere niveaus van innovatie en creativiteit binnen organisaties (Eisenbeiss et al., 2008). Door het stimuleren van creativiteit en het bieden van ondersteuning, kunnen transformationele leiders medewerkers aanmoedigen om nieuwe ideeën en oplossingen te ontwikkelen. Dit kan leiden tot een cultuur van innovatie binnen organisaties, wat op zijn beurt kan leiden tot concurrentievoordeel en groei.

Tot slot kan transformationeel leiderschap ook leiden tot hogere niveaus van ethisch gedrag binnen organisaties (Brown & Treviño, 2006). Door het bevorderen van waarden zoals integriteit en respect, kunnen transformationele leiders een cultuur creëren waarin ethisch gedrag wordt gestimuleerd en beloond. Dit kan bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen en geloofwaardigheid binnen organisaties, wat op zijn beurt kan leiden tot hogere prestaties en groei op de lange termijn.

Hoewel er veel voordelen worden geassocieerd met transformationeel leiderschap, zijn er ook enkele uitdagingen en beperkingen. Het kan bijvoorbeeld voor sommige leiders moeilijk zijn om een transformationele stijl te adopteren, en kan het ook moeilijk zijn om te meten en te evalueren of transformationeel leiderschap daadwerkelijk de verwachte voordelen oplevert. Bovendien is transformationeel leiderschap niet altijd de beste keuze voor alle situaties en organisaties, en het kan afhankelijk zijn van factoren zoals de bedrijfscultuur, de aard van de taak of de behoeften van de medewerkers.

In de literatuur bestaat er ook een discussie over de vraag of transformationeel leiderschap inderdaad de meest effectieve leiderschapsstijl is. Sommige onderzoeken suggereren bijvoorbeeld dat transactioneel leiderschap, waarbij de nadruk ligt op het stellen van doelen, beloning en straf, effectiever kan zijn in bepaalde contexten (Judge & Piccolo, 2004). Andere onderzoeken hebben aangetoond dat transformationeel leiderschap het meest effectief is in combinatie met andere leiderschapsstijlen, zoals transactioneel leiderschap (Avolio & Bass, 2004).

In termen van toekomstig onderzoek is er nog veel te ontdekken over de precieze mechanismen en voorwaarden waaronder transformationeel leiderschap het meest effectief is. Toekomstige studies kunnen zich bijvoorbeeld richten op het onderzoeken van de effecten van transformationeel leiderschap op verschillende aspecten van organisatieprestaties, zoals financiële resultaten, klanttevredenheid en werknemersverloop. Bovendien kan verder onderzoek gedaan worden naar de factoren die bijdragen aan de ontwikkeling van transformationele leiderschapsvaardigheden en hoe deze vaardigheden kunnen worden ontwikkeld en versterkt bij leiders op verschillende niveaus van de organisatie.

Al met al is transformationeel leiderschap een veelbelovende leiderschapsstijl die kan leiden tot tal van voordelen voor organisaties en hun medewerkers. Er is echter meer onderzoek nodig om de precieze voorwaarden te begrijpen waaronder deze stijl het meest effectief is en hoe leiders op alle niveaus van de organisatie deze stijl het beste kunnen ontwikkelen en implementeren.

## 2.5 Dimensies transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is een theorie in de hedendaagse organisatiepsychologie en wordt beschouwd als een effectieve manier om werknemers te motiveren en prestaties te verbeteren (Bass & Riggio, 2006). Deze theorie richt zich op vier dimensies: geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht.

Geïdealiseerde invloed, ook wel bekend als charisma, is de mate waarin de leider wordt bewonderd en gevolgd door zijn of haar volgers (Bass & Riggio, 2006). Een transformationele leider is in staat om zijn of haar volgers te inspireren en te motiveren door het tonen van een sterke morele en ethische code en het nemen van verantwoordelijkheid voor het succes of falen van de organisatie. Deze geïdealiseerde invloed kan het vertrouwen en de toewijding van werknemers vergroten en bijdragen aan een hogere productiviteit en betere prestaties (Avolio & Bass, 2002).

Inspirerende motivatie houdt in dat de leider een visie en doelen presenteert die de volgers inspireren en motiveren om hun prestaties te verbeteren (Bass & Riggio, 2006). Dit betekent dat de leider zich richt op de behoeften en interesses van de werknemers en hen aanmoedigt om hun potentieel te benutten. Een transformationele leider zal bijvoorbeeld werknemers helpen hun eigen doelen te identificeren en hen te ondersteunen bij het bereiken van die doelen (Judge & Piccolo, 2004).

Intellectuele stimulatie is een dimensie van transformationeel leiderschap die zich richt op het aanmoedigen van creativiteit en innovatie bij werknemers (Bass & Riggio, 2006). De leider stelt vragen, moedigt debat aan en daagt werknemers uit om out-of-the-box te denken om zo nieuwe oplossingen te vinden voor problemen en uitdagingen. Door intellectuele stimulatie te bieden, kan een transformationele leider bijdragen aan een cultuur van innovatie en continue verbetering binnen de organisatie (Avolio & Bass, 2002).

Ten slotte richt individuele aandacht zich op het individuele welzijn van werknemers (Bass & Riggio, 2006). De leider toont interesse in de persoonlijke behoeften en belangen van werknemers en biedt ondersteuning en begeleiding om hun persoonlijke en professionele ontwikkeling te bevorderen. Een transformationele leider kan bijvoorbeeld één-op-één coaching sessies bieden en feedback geven om werknemers te helpen hun vaardigheden en prestaties te verbeteren (Judge & Piccolo, 2004).

Kortom, de theorie van transformationeel leiderschap biedt een waardevol kader voor het begrijpen van de rol van leiderschap in organisaties en de vier dimensies van geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht zijn belangrijke factoren die bijdragen aan de effectiviteit van transformationeel leiderschap. Onderzoek heeft aangetoond dat transformationeel leiderschap positief geassocieerd wordt met een breed scala aan uitkomsten, zoals werknemersbetrokkenheid, tevredenheid, motivatie, prestaties en innovatie (Avolio & Bass, 2002; Judge & Piccolo, 2004).

Hoewel er veel overeenstemming bestaat over de voordelen van transformationeel leiderschap, zijn er ook enkele controverses en inconsistenties in de literatuur. Bijvoorbeeld, sommige studies suggereren dat er culturele verschillen zijn in de effectiviteit van transformationeel leiderschap, waarbij het meer effectief is in sommige culturen dan in andere (Hanges et al., 2004). Er zijn ook enkele kritieken op de nadruk van charismatische persoonlijkheden in de theorie van transformationeel leiderschap en de mogelijke negatieve effecten hiervan, zoals afhankelijkheid van de leider en minder autonomie en initiatief van werknemers (Bass & Riggio, 2006).

Ondanks deze controverses blijft transformationeel leiderschap een populaire en veelbelovende benadering van leiderschap, die veel aandacht krijgt in de wetenschappelijke literatuur en de praktijk van organisaties. Toekomstig onderzoek kan zich richten op het verder onderzoeken van de effectiviteit van transformationeel leiderschap in verschillende culturele contexten en het verkennen van mogelijke aanvullende benaderingen van leiderschap die synergetisch werken met transformationeel leiderschap voor optimale resultaten (Bass & Riggio, 2006).

## 2.6 Effect van transformationeel leiderschap op diversiteit en inclusie

Diversiteit verwijst naar de verschillende persoonlijke kenmerken van werknemers, zoals geslacht, etniciteit, leeftijd en seksuele geaardheid. Inclusie gaat over het creëren van een werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt, ongeacht hun persoonlijke kenmerken. Transformationeel leiderschap kan een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie in organisaties.

Een belangrijk aspect van transformationeel leiderschap is dat het gericht is op het inspireren van medewerkers om hun volledige potentieel te bereiken en bij te dragen aan de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door het creëren van een visie die medewerkers aanspreekt en hen motiveert om bij te dragen aan de organisatiedoelen. Een belangrijk aspect van deze visie kan diversiteit en inclusie zijn, omdat dit bijdraagt aan een werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd voelt en waarin medewerkers zich volledig kunnen ontplooien.

Onderzoek heeft aangetoond dat transformationeel leiderschap een positieve invloed kan hebben op diversiteit en inclusie in organisaties (Huang et al., 2021; Johnson et al., 2019). Bijvoorbeeld, Huang et al. (2021) vonden in hun studie dat transformationeel leiderschap leidde tot meer diversiteit en inclusie in teams in de gezondheidszorg. Zij suggereren dat dit komt doordat transformationeel leiderschap kan bijdragen aan het creëren van een cultuur van respect en waardering voor verschillen (Huang et al., 2021).

Er bestaan echter ook verschillende opvattingen over de mate waarin transformationeel leiderschap bijdraagt aan diversiteit en inclusie. Zo hebben sommige onderzoekers gesuggereerd dat transformationeel leiderschap kan leiden tot een nadruk op homogeniteit en een gebrek aan aandacht voor diversiteit (Kark & Shamir, 2002; Schyns & Schilling, 2013). Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer transformationele leiders zich te veel richten op het inspireren van medewerkers om bij te dragen aan de organisatievisie, zonder voldoende aandacht te besteden aan het waarderen van verschillen tussen medewerkers.

Er is nog veel onduidelijkheid over de precieze relatie tussen transformationeel leiderschap, diversiteit en inclusie. Er is bijvoorbeeld nog weinig bekend over de specifieke mechanismen waarmee transformationeel leiderschap kan bijdragen aan diversiteit en inclusie (Johnson et al., 2019). Ook is er nog weinig onderzoek gedaan naar de rol van contextuele factoren, zoals de mate van diversiteit in de organisatie, in de relatie tussen transformationeel leiderschap en diversiteit en inclusie (Huang et al., 2021).

Al met al kan worden geconcludeerd dat transformationeel leiderschap een belangrijke rol kan spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie in organisaties. Er bestaat echter nog onduidelijkheid over de precieze mechanismen waarmee transformationeel leiderschap bijdraagt aan diversiteit en inclusie en er is nog weinig onderzoek gedaan naar de rol van contextuele factoren in deze relatie. Dit benadrukt het belang van verder onderzoek naar de precieze invloed van transformationeel leiderschap op diversiteit en inclusie in organisaties.

Daarnaast is het belangrijk dat leiders zich bewust zijn van de mogelijke valkuilen van transformationeel leiderschap, zoals het risico op een nadruk op homogeniteit en het negeren van diversiteit. Leiders zouden daarom moeten streven naar een evenwichtige benadering van transformationeel leiderschap, waarbij aandacht wordt besteed aan zowel de visie als aan het waarderen van verschillen tussen medewerkers.

Tot slot kan worden opgemerkt dat diversiteit en inclusie niet alleen vanuit leiderschapsperspectief moeten worden benaderd, maar dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid bestaat om een inclusieve cultuur te creëren. Een inclusieve cultuur kan bijdragen aan betere prestaties, hogere tevredenheid van medewerkers en een grotere betrokkenheid bij de organisatie (Roberson & Park, 2007). Dit onderstreept het belang van het creëren van een breed gedragen inclusieve cultuur binnen organisaties.

In aanvulling op de eerdergenoemde literatuur, is er ook onderzoek gedaan naar de rol van transformationeel leiderschap bij het verminderen van vooroordelen en discriminatie in organisaties. Zo hebben Wang et al. (2014) in hun onderzoek aangetoond dat transformationeel leiderschap kan leiden tot een vermindering van vooroordelen en discriminatie in teams. Dit kan worden verklaard omdat transformationeel leiderschap een focus legt op het individu en het belang van diversiteit en inclusie wordt benadrukt (Wang et al., 2014).

Bovendien kan transformationeel leiderschap bijdragen aan het creëren van een inclusieve werkcultuur, waarin medewerkers zich veilig voelen om hun mening te uiten en zichzelf te zijn (van Knippenberg et al., 2004). Dit kan leiden tot een vermindering van vooroordelen en discriminatie, omdat medewerkers zich bewuster worden van hun eigen vooroordelen en deze openlijk kunnen bespreken (Wang et al., 2014).

Het is echter belangrijk om te benadrukken dat transformationeel leiderschap geen wondermiddel is voor het vergroten van diversiteit en inclusie in organisaties. Andere factoren, zoals beleid, procedures en trainingen, kunnen ook een belangrijke rol spelen (Roberson & Park, 2007). Bovendien is het van belang dat de nadruk ligt op het creëren van een inclusieve cultuur in plaats van alleen op diversiteit en inclusiebeleid. Een inclusieve cultuur kan leiden tot een grotere betrokkenheid van medewerkers en hogere prestaties van organisaties (van Knippenberg et al., 2004).

# Conceptueel model

Op basis van de literatuur is het volgende conceptueel model gevormd.

Geïdealiseerde invloed

Inspirerende motivatie

Transformationeel leiderschap

Intellectuele stimulatie

Individuele aandacht

Gedragsverandering

Mate van Diversiteit & Inclusie

Bewustzijn   
Diversiteit & Inclusie

In dit hoofdstuk worden de hypotheses om causaliteit te onderzoeken beschreven.

Dit conceptueel model is vormgegeven door middel van een causaal verband. De hypothese van dit conceptueel model gaat over de afhankelijke variabele (Transformationeel leiderschap en bewustzijn diversiteit en inclusie) die invloed hebben op de onafhankelijke variabele (mate van diversiteit en inclusie). Hoewel het middelste aspect van "gedragsverandering" tijdens het onderzoek buiten beschouwing wordt gelaten, wijst de literatuur op een veronderstelde relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Om deze reden is ervoor gekozen om deze variabelen toe te voegen aan het conceptuele model, zodat het zo compleet mogelijk wordt beschreven.

De afhankelijke variabele ‘transformationeel leiderschap’ is onderverdeeld in vier verschillende subvariabelen. Volgens Bass en Riggio (2006) is de aanwezigheid van alle vier de variabelen nodig om tot transformationeel leiderschap te komen. Deze variabelen worden getoetst tijdens het uitvoerende deel van dit onderzoek.

Geïdealiseerde invloed*,* ook wel charismatisch leiderschap genoemd, houdt in dat de leider als voorbeeld fungeert voor de volgers. Inspirerende motivatie houdt in dat de leider een duidelijke visie communiceert en de volgers aanspoort om die visie na te streven*.* Intellectuele stimulatie houdt in dat de leider de volgers aanmoedigt om nieuwe ideeën en oplossingen te bedenken. Tot slot houdt individuele aandacht in dat de leider oog heeft voor de individuele behoeften en ontwikkeling van de volgers (Bass & Riggio, 2006).

De afhankelijke variabele 'bewustzijn van diversiteit en inclusie' wordt tijdens de interviews getoetst om te bepalen hoe dit onderwerp binnen de organisatie wordt ervaren en in hoeverre medewerkers er al kennis over hebben. De inspanning van dit onderzoek kan gemeten worden in het personeelsbestand.

Beide afhankelijke variabele komen individueel naar voren tijdens het kwalitatieve onderzoek.

# Methodische verantwoording

## 4.1 Type onderzoek

Voor dit onderzoek wordt een kwalitatieve onderzoeksmethode gebruikt. Kwalitatief onderzoek is een niet-numerieke methode van onderzoek doen, dat zich richt op het verkrijgen van betekenissen en inzichten (Kakabadse & Steane, 2010). Dit soort onderzoeken worden gebruikt om de betekenis die men geeft aan sociale fenomenen te beschrijven en te begrijpen (Boeije, 2009). Tijdens een kwalitatief onderzoek kan vooraf niet alles worden vastgesteld. De onderzoeker moet gedurende het kwalitatieve onderzoek ‘open’ staan voor wat diegene tegenkomt binnen het onderzoeksterrein (Mortelmans, 2013). Het identificeren van gedrag rondom diversiteit en inclusie vraagt om met een open blik te kijken naar de organisatie. De kwalitatieve onderzoeksmethode is hier geschikt voor.

Verder zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden flexibeler dan kwantitatieve methoden. Onderzoekers kunnen bijvoorbeeld hun ontwerp tijdens het onderzoek aanpassen als nieuwe ideeën of inzichten opduiken. Dit kan helpen om een ​​beter begrip te krijgen van de complexiteit van de onderzoeksvraag. Volgens Creswell (2013) biedt kwalitatief onderzoek de flexibiliteit om het ontwerp en methoden van het onderzoek aan te passen om te voldoen aan de behoeften van de studie (Creswell, 2013).

Ook biedt kwalitatief onderzoek vaak contextuele informatie over de omgeving waarin de onderzochte fenomenen plaatsvinden. Volgens Denzin en Lincoln (2011) kan kwalitatief onderzoek bijvoorbeeld helpen om de culturele, historische en sociale contexten te begrijpen waarin het onderwerp van het onderzoek plaatsvindt (Denzin & Lincoln, 2011).

Tot slot zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden bij uitstek geschikt voor het verkrijgen van inzicht in individuele perspectieven en percepties. Door middel van bijvoorbeeld interviews kunnen onderzoekers meer te weten komen over de individuele overtuigingen, waarden en attitudes van de respondenten. Volgens Flick (2014) biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om de perspectieven van individuen en groepen te onderzoeken (Flick, 2014).

## 4.2 Type dataverzameling

De dataverzamelingsmethode die geschikt gevonden is voor dit onderzoek, is het afnemen van interviews. Er is gekozen voor interviews omdat het een goede manier is om diepgaande informatie te verzamelen (Rubin & Rubin, 2012). Volgens een studie van Kvale (1996) bieden interviews onderzoekers flexibiliteit en de mogelijkheid om dieper in te gaan op specifieke onderwerpen (Kvale, 1996). Het afnemen van interviews kan nuttig zijn bij het onderzoeken van gevoelige onderwerpen, vanwege het opbouwen van vertrouwen tussen onderzoeker en respondent. Tot slot blijkt uit het onderzoek van Brown, et al. (2010) dat interviews een uniek inzicht kunnen bieden in de context waarin ervaringen plaatsvinden (Brown et al., 2010).

Deze methode van dataverzameling sluit het beste aan op het onderwerp diversiteit en inclusie, gezien de aard van het onderwerp. Interviews stellen onderzoekers in staat om inzicht te krijgen in de perspectieven en ervaringen van deelnemers met betrekking tot diversiteit en inclusie. Dit kan helpen bij het identificeren van de barrières en uitdagingen die worden geconfronteerd bij het bevorderen van diversiteit en inclusie, evenals de factoren die bijdragen aan een positieve houding ten opzichte van diversiteit en inclusie (Wessel et al., 2021).

Interviews kunnen helpen bij het onderzoeken van de oorzaken van bepaalde gedragingen met betrekking tot diversiteit en inclusie. Bijvoorbeeld, interviews kunnen worden gebruikt om te begrijpen waarom sommige werknemers zich meer openstellen voor diversiteit en inclusie, terwijl anderen dit niet doen (Levy et al., 2020).

Interviews kunnen ook helpen bij het verkrijgen van inzichten in hoe gedrag kan worden veranderd met betrekking tot diversiteit en inclusie. Door te vragen naar de specifieke factoren die hebben bijgedragen aan gedragsverandering, kunnen onderzoekers strategieën ontwikkelen om deze factoren te verbeteren en gedragsverandering te stimuleren (Wessel et al., 2021).

## 4.3 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie is afgebakend op de projectmanager D&I CLSK, zes leidinggevenden op het DHC en zes medewerkers van ieder operationeel squadron. Dat betreft squadron 298, squadron 300 en squadron 301.

De beslissing om een interview af te nemen met de projectmanager is het gevolg van de keuze voor een gedecentraliseerde uitvoering van het diversiteit- en inclusiebeleid. De keuze is gemaakt om deze kandidaat buiten de analyse te houden. Deze beslissing is tot stand gekomen vanwege de positie van de kandidaat als programmamanager diversiteit en inclusie binnen de Luchtmacht. Het initiële interview met deze kandidaat had namelijk als doel om een overzicht te bieden van de actuele status van diversiteit en inclusie binnen de organisatie. Deze perspectieven kunnen waardevolle inzichten bieden over hoe het beleid wordt ervaren en hoe het kan worden verbeterd om de doelstellingen van de organisatie beter te ondersteunen.

Het interviewen van medewerkers en leidinggevenden bij een onderzoek over leiderschap is belangrijk omdat deze groepen een uniek perspectief bieden op de leiderschapsstijlen en handelwijzen die worden gebruikt in een organisatie. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld informatie verschaffen over hoe effectief een leider is in het motiveren van het personeel, terwijl leidinggevenden kunnen bijdragen aan inzicht in de besluitvormingsprocessen en het managementbeleid.

Binnen de onderzoekspopulatie voor de kwalitatieve analyse is bewust gestreefd naar diversiteit door de inclusie van een vrouwelijke respondent en een respondent met een etnische achtergrond. Dit zorgvuldige selectieproces beoogde een breder scala aan perspectieven en ervaringen te waarborgen, wat essentieel is voor een diepgaand begrip van het onderzoeksonderwerp. Deze aanpak versterkt de validiteit en relevantie van de bevindingen (Kvale & Brinkmann, 2009; Patton, 2002).

Onderzoek heeft aangetoond dat verschillende stakeholders in een organisatie verschillende perspectieven kunnen hebben op leiderschap en dat het verkrijgen van meerdere perspectieven kan leiden tot een dieper begrip van de complexe dynamiek van leiderschap in een organisatie (Avolio & Yammarino, 2013). Het interviewen van zowel medewerkers als leidinggevenden kan ook bijdragen aan de identificatie van discrepanties in percepties, waardoor mogelijke spanningen en conflicten aan het licht kunnen komen (Morrison & Milliken, 2000).

Bovendien kan het interviewen van meerdere stakeholders helpen bij het opstellen van een holistischer beeld (Day et al., 2014). Een dergelijke aanpak kan bijdragen aan de ontwikkeling van interventies gericht op het verbeteren van de leiderschapsstijlen en handelwijzen binnen een organisatie.

## 4.4 Meetinstrumenten

De begrippen 'diversiteit en inclusie' en 'transformationeel leiderschap' zijn geïdentificeerd als onderwerpen tijdens het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek in het kader van deze scriptie. De interviews bestaan uit drie afzonderlijke segmenten. Ieder interview begon met algemene vragen over de intrinsieke motivatie en de loopbaan van de deelnemers. Vervolgens werden er specifieke vragen gesteld met betrekking tot diversiteit en inclusie. Deze vragen waren bedoeld om het bewustzijn van dit onderwerp te testen, waarbij onderwerpen zoals de integratie van diversiteit en inclusie in de organisatie, de huidige kennis van de deelnemers over dit onderwerp, de belangrijkheidsgraad die zij eraan hechten en de frequentie van bespreking op de werkvloer werden behandeld. Daarna zijn er vragen gesteld over leiderschap. Terwijl de vragen met betrekking tot diversiteit en inclusie universeel waren, werden de vragen over transformationeel leiderschap gedifferentieerd voor leidinggevenden en medewerkers. De leidinggevenden werden bevraagd over hun eigen leiderschapspraktijken, terwijl de medewerkers bevraagd werden over de leiderschapsstijl van hun direct leidinggevende. In de tweede helft van de interviews werd er specifiek ingegaan op de ervaren/gehanteerde leiderschapsstijl. Hierna werd een korte uitleg gegeven over het begrip 'transformationeel leiderschap', waarna gevraagd werd of dit overeenkwam met de ervaren/gehanteerde leiderschapsstijl. Ten slotte werden de verschillende variabelen van transformationeel leiderschap één voor één behandeld om een volledig beeld te verkrijgen van de mate waarin de leidinggevenden een transformationele leiderschapsstijl hanteerden.

Voor de uitvoering van dit kwalitatieve onderzoek zijn geen bestaande vragenlijsten gebruikt, vanwege de specifieke aard van de organisatie, in dit geval de Koninklijke Luchtmacht en de specifieke doelgroep, namelijk helikoptervliegers en technisch personeel. Hoewel er vragenlijsten beschikbaar zijn voor civiele bedrijven, bleek de militaire bedrijfsvoering te veel te verschillen om deze bestaande vragenlijsten bruikbaar te maken. Daarom is ervoor gekozen om de vragenlijsten te baseren op de literatuur die wordt gepresenteerd in hoofdstuk 2, het theoretische kader. De grootste bijdrage kwam voort uit de theorie over transformationeel leiderschap van Bass en Riggio (2006). Daarnaast is er gebruikgemaakt van een iteratief proces, waarbij na elk interview werd gereflecteerd en de vragen werden aangepast.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit kwalitatieve onderzoek te waarborgen, zijn verschillende maatregelen genomen. Ten eerste werden de afdelingshoofden voorafgaand aan de interviews geïnformeerd over de onderzoekspraktijken die zouden worden uitgevoerd. Daarnaast vond er overleg plaats met meerdere interne partijen om de constructie van de topiclijst te bespreken en te verfijnen. Bovendien werd er een testinterview afgenomen om verdere verbeterpunten te identificeren.

Voor aanvang van de interviews ontvingen de deelnemers relevante informatie en werd er een consentformulier toegevoegd aan de bijlage. Het consentformulier, te vinden in de bijlage 1.3, werd door elke deelnemer ondertekend en waarborgt zowel de privacy van de deelnemers als de vertrouwelijkheid met betrekking tot de inhoud van de interviews. Deze aspecten werden opnieuw benadrukt voorafgaand aan elk interview. Bovendien werden alle interviews onder dezelfde omstandigheden afgenomen, namelijk face-to-face op de squadrons.

Om betrouwbare onderzoeksresultaten te genereren, werd de doelgroep beperkt tot alleen helikoptervliegers en technisch personeel. Daarnaast werden zowel leidinggevenden als medewerkers geïnterviewd om beide perspectieven in kaart te brengen. Ten slotte werd gebruikgemaakt van een iteratief proces, zoals eerder genoemd, om de kwaliteit van de interviews gaandeweg te verbeteren.

## 4.5 Analyses

Voor de kwalitatieve analyseprocedure is besloten om de interviews te transcriberen en te coderen. De opgenomen interviews zijn volledig getranscribeerd om transparantie te waarborgen. Daarnaast zijn de interviews gecodeerd, resulterend in de vorming van een codeboom. Het coderen volgde een proces, waarbij eerst open coderen werd toegepast, gevolgd door axiale codering en ten slotte selectieve codering. De codeboom is opgenomen in de bijlage en de transcripten van de interviews zijn beschikbaar in het bijgevoegde document.

# Resultaten

5.1 Inleiding  
Dit hoofdstuk belicht de bevindingen van het kwalitatieve onderzoek. In totaal werden negen deelnemers geïnterviewd, waarvan één (D9) werkzaam is op de Luchtmachttoren in Breda. In dit hoofdstuk is ervoor gekozen om één specifieke kandidaat buiten de analyse te laten. Deze kandidaat bekleedt namelijk de positie van programmamanager diversiteit en inclusie binnen de Luchtmacht. De resultaten van dit interview zullen echter wel worden meegenomen en besproken in de conclusie. De overige kandidaten zijn allen werkzaam binnen het DHC. De acht overige deelnemers kunnen onderverdeeld worden in twee groepen: werknemers (D2, D3, D4, D7) en leidinggevenden (D1, D5, D6, D8). De totstandkoming van dit hoofdstuk is gebaseerd op de codeboom, die als bijlage 1 is bijgevoegd.

5.2 Thema’s  
Dit hoofdstuk behandelt de onderwerpen die naar voren zijn gekomen uit de analyse van de onderzoeksgegevens, in combinatie met de ervaringen en wensen van de deelnemers.

## 5.3 Diversiteit en inclusie op persoonlijk niveau

Dit thema behandelt de individuele beleving van diversiteit en inclusie. Allereerst is gevraagd naar de persoonlijke mening van de kandidaten over dit onderwerp. Hierna werd hun kennis op dit gebied getoetst.

Nadat de verzamelde data uit de interviews zorgvuldig geanalyseerd zijn, komen verschillende opvattingen omtrent diversiteit binnen de organisatie naar voren. Verschillende respondenten hebben hun inzichten gedeeld, die een licht werpen op hoe zij diversiteit binnen de organisatie ervaren en waarderen.

Een aantal respondenten (D2, D4, D7 en D8) benadrukten dat zij van mening zijn dat er momenteel voldoende diversiteit aanwezig is in de organisatie. Dit geeft aan dat zij een positieve perceptie hebben van de bestaande mate van diversiteit en de inspanningen die tot nu toe zijn geleverd. Dit laat zien dat deze respondenten een neutrale houding hebben ten opzichte van het genderaspect van diversiteit.

Een interessante observatie is dat enkele respondenten, zoals D2 en D7, aangaven dat zij niet per se een actieve voorstander zijn van het vergroten van het aantal vrouwen binnen de organisatie, maar ook geen bezwaar hebben tegen deze ontwikkeling. Dit geeft aan dat deze respondenten zich neutraal opstellen richting/ten opzichte van het genderaspect van diversiteit.

Aan de andere kant, respondenten D3 en D8 uitten de opvatting dat de organisatie een afspiegeling zou moeten zijn van de maatschappij. Dit duidt op een sterke overtuiging dat diversiteit niet alleen een interne kwestie is, maar ook verband houdt met het vervullen van een maatschappelijke verantwoordelijkheid.

*“Je kunt het spiegelen aan de maatschappij en de maatschappij heeft ook dezelfde problemen. Alleen zijn wij een overheidsinstantie en worden al onze problemen blootgelegd en naar buiten gebracht.”*– D7

Een terugkerend thema is de algemene waardering voor het belang van diversiteit binnen de organisatie. Dit wordt onderstreept door respondenten D3, D4 en D6, die aangeven dat zij het onderwerp als significant beschouwen. Dit suggereert dat zij geloven dat diversiteit een positieve impact heeft op verschillende aspecten van de organisatie.

*“Het is goed dat we er aandacht aan besteden want iedereen moet zich veilig en welkom voelen op de werkvloer.”* – D3

Een intrigerend standpunt dat naar voren komt, is het idee dat diversiteit essentieel is voor Defensie, zoals benadrukt door respondenten D5 en D8. Dit standpunt gaat verder dan alleen interne dynamieken en benadrukt het belang van diversiteit als een strategisch aspect voor de organisatie als geheel.

*“Vrouwen brengen een hele andere kijk op dingen dus dat is echt een goede aanvulling.”* - D8

*“Diversiteit brengt andere denkbeelden met zich mee waardoor mensen in contact komen met andere denkbeelden en ongeacht wat er ook van vindt, je leert er wel wat van.”* – D5

Sommige respondenten zijn tevreden met de huidige situatie, terwijl anderen het belang van diversiteit als een maatschappelijke verantwoordelijkheid benadrukken. De standpunten van de respondenten tonen variaties in begripsniveaus en percepties over dit onderwerp.

Een van de respondenten, D2, gaf aan dat hij/zij niet precies weet wat diversiteit en inclusie inhoud. Dit signaleert een mogelijk gebrek aan begrip van het concept bij deze specifieke persoon, wat aangeeft dat er ruimte is voor educatie en bewustwording over dit onderwerp binnen de organisatie.

In tegenstelling tot de andere respondenten (D5, D6, D7 en D8) gaven zij aan dat bepaalde individuen binnen de organisatie een solide begrip hebben van het onderwerp. Dit suggereert dat er medewerkers zijn die zich bewust zijn van de complexiteit en de waarde van diversiteit en inclusie, wat kan bijdragen aan een positieve organisatiecultuur.

Opmerkelijk is dat enkele respondenten (D2, D4, D5 en D7) erkennen dat er ruimte is voor verbetering in dit begrip, maar tegelijkertijd moeite hebben om specifieke verbeterpunten te identificeren. Dit kan duiden op een algemene tevredenheid met de huidige stand van zaken, hoewel er ook ruimte is voor mogelijke verbeteringen als deze worden aangegeven.

*“Als we niks doen, verandert er niks.”* – D6

Samenvattend tonen de data uit de interviews aan dat er een breed scala aan begripsniveaus bestaat binnen de organisatie met betrekking tot diversiteit en inclusie. Sommige respondenten erkennen dat er ruimte is voor verbetering, terwijl anderen al een goed begrip hebben van het onderwerp.

5.4 Diversiteit binnen de organisatie  
De respondent D2 merkte op dat hij/zij niet het idee heeft dat de nadruk sterk op diversiteit en inclusie ligt binnen de organisatie. Deze opmerking suggereert dat voor deze persoon diversiteit en inclusie wellicht als een vanzelfsprekend aspect van het bedrijf wordt beschouwd.

*“Ik denk dat dat best wel normaal is.”* – D2

Daarnaast benoemde diezelfde respondent, D2, dat diversiteit aanwezig is in de organisatie op het gebied van opleidingsniveau. Dit illustreert dat deze persoon diversiteit in verband brengt met educatieve achtergronden.

Een opvallend standpunt dat naar voren komt, is dat enkele respondenten (D2, D5) van mening zijn dat er geen problemen zijn met betrekking tot diversiteit en inclusie binnen de organisatie. Dit kan duiden op een positieve organisatiecultuur die inclusie waardeert.

Sommige respondenten (D3, D8) benadrukten het belang van een inclusieve omgeving door aan te geven dat alle mensen welkom zijn binnen de organisatie. Dit draagt bij aan het idee van een gastvrije en open werkomgeving.

*“Naar mijn mening ben je dan gewoon een normaal mens die een ander mens hoort te respecteren en dat doen wij volgens mij.”* – D3

Desalniettemin wees een andere respondent (D3) erop dat niet iedereen per se binnen het bedrijf past, wat een bewustwording van de compatibiliteit tussen individuen en de organisatie impliceert.

*“Er loopt hier een bepaald type mens rond en daarmee een bepaalde cultuur. Niet iedereen past daarin en dat respecteren wij.”* – D3

Verder kwam het belang van een veilige en gastvrije omgeving naar voren in de uitspraken van respondenten (D3, D8). Dit wijst op het belang van een positieve groepsdynamiek en een inclusieve cultuur.

De respondent (D7) benadrukte dat het hebben van een neutraal persoon tijdens het selectieproces een positief effect kan hebben, wat wijst op de waarde van eerlijke en onbevooroordeelde selectiecriteria.

Binnen dit kader benoemden respondenten (D6, D8) dat vrouwen een positief effect hebben op de groepsdynamiek, wat de waarde van diversiteit binnen teams onderstreept. Wat opviel, is dat deze opmerkingen zijn gemaakt door twee mannelijke leidinggevende.

*“In een club met alleen maar mannen heerst er een andere sfeer. Als daar een vrouw bijkomt wordt het allemaal iets gereserveerder. Dat ervaren de jongens en ik als positief.”* – D8

Uit de uitspraken van respondenten (D3, D4) wordt duidelijk dat het onderwerp diversiteit regelmatig wordt besproken binnen de organisatie, wat wijst op een bewustzijn en betrokkenheid bij dit thema.

*“Constant eigenlijk en in die zin is dat goed want op die manier ontstaat er een discussie.”*- D3

Tegelijkertijd brachten meerdere respondenten (D2, D3, D4, D6, D8) naar voren dat het werk mogelijk meer aantrekkelijk is voor mannen, wat wijst op mogelijke gendergerelateerde percepties binnen de organisatie.

*“Ik kan me goed voorstellen dat het voor vrouwen minder aantrekkelijk is om in een militaire wereld te werken waar het eigenlijk in beginsel gaat om mensen kapot maken”* - D6

Bovendien wees een respondent (D3) erop dat vrouwen de organisatie verlaten vanwege beperkte mogelijkheden voor parttime werk, wat inzicht geeft in de uitdagingen waarmee vrouwen op het gebied van werk en privébalans worden geconfronteerd.

*“Dat is de reden voor veel vrouwen om te zeggen als ik niet de mogelijkheid heb om parttime te werken, dan stop ik ermee.”-* D3

Een andere reden voor de uitstroom van vrouwen wordt uit het team van respondent 8, is dat de vrouwen die in zijn team zaten allemaal zijn doorgegroeid binnen de organisatie.

*“Al mijn vrouwelijke werknemers zijn doorgestroomd, wat dat betreft hebben ze het allemaal goed gedaan.”-* D8

Tot slot onderstreepten meerdere respondenten (D2, D3, D4, D5, D6) dat hun teams divers zijn. Dit kan duiden op een extra inzet voor diversiteit en inclusie door de organisatie

*“In die zin zijn we hartstikke divers want iedereen is van een andere achtergrond gekomen uit alle uithoeken van het land.”-* D6

Deze analyse van de interviewuitspraken toont aan dat diversiteit en inclusie meerdere dimensies en percepties binnen de organisatie omvatten. De variatie in standpunten benadrukt de complexiteit van het onderwerp en de noodzaak van voortdurende aandacht en bewustwording om een inclusieve werkomgeving te bevorderen.

5.5 Effect diversiteit en inclusie inspanningen  
Enkele respondenten (D3, D7) deelden de opvatting dat de huidige inspanningen op het gebied van diversiteit en inclusie averechts werken. Deze observatie suggereert dat er mogelijk negatieve bijwerkingen zijn die de beoogde positieve impact tegengaan.

*“Als je het bij mensen door hun strot blijft duwen, krijg je ook heel veel weerstand.”* – D3

Een gemeenschappelijk sentiment dat naar voren komt, is dat enkele respondenten (D3, D4, D7) van mening zijn dat er wellicht minder nadruk moet worden gelegd op diversiteit en inclusie inspanningen. Dit kan wijzen op het idee dat overmatige aandacht voor dit onderwerp mogelijk onbedoelde gevolgen heeft.

*“Ik vind het heel goed dat er aandacht aan wordt besteed maar laten we niet vergeten dan onze missie pretty \*\*\* hardcore is.”* – D3

Een respondent (D3) benadrukte het belang van het behouden van vrouwen binnen de organisatie. Dit impliceert dat het niet alleen gaat om het aantrekken van diverse talenten, maar ook om het creëren van een omgeving waarin deze talenten kunnen gedijen en blijven.

*“Als we vrouwen kunnen behouden door bijvoorbeeld parttime werken dan komen we dichterbij het quota, want die vrouwen hebben we al.”-* D3

Een ander belangrijk perspectief dat naar voren komt, is dat meerdere respondenten (D3, D4, D5, D6, D8) tegenstander zijn van een voorkeursbeleid. Dit suggereert dat zij een kritische houding hebben ten opzichte van het toepassen van beleid dat specifieke groepen bevoordeelt, mogelijk vanwege zorgen over eerlijke behandeling en gelijke kansen.

*“In het verleden hebben we het fout gedaan (discrimineren) dus nu gaan we het compenseren door te doen wat we in het verleden deden (discrimineren), dat vind ik tegenstrijdig.”-* D6

In deze analytische beschouwing van de interviewuitspraken komt duidelijk naar voren dat er binnen de organisatie diverse opvattingen heersen omtrent zowel de effectiviteit als de benadering van inspanningen op het gebied van diversiteit en inclusie. Enkele respondenten uiten zorgen over mogelijke averechtse effecten en suggereren dat er wellicht een evenwicht dient te worden gevonden in de mate van aandacht die aan dit onderwerp wordt besteed. Bovendien leggen de aangehaalde standpunten nadruk op het belang van het behoud van een veelzijdig scala aan talenten, waarbij tevens de complexiteit van het beleid ter bevordering van gelijke kansen wordt belicht. De verschillende perspectieven laten zien welke uitdagingen er zijn bij het streven naar een inclusieve werkomgeving. Niettemin blijkt uit de onderzoeksresultaten dat de deelnemers unaniem achter het concept van diversiteit en inclusie staan, hetgeen naar voren komt uit de bevindingen van de interviews en hun concrete gedragingen. Echter ervaren zij enige terughoudendheid ten opzichten van de voortdurende druk die hiermee gepaard gaat, waardoor dit bij hen het gevoel oproept alsof zij foutief handelen.

5.6 Defensiecultuur  
Een respondent (D2) merkte op dat irritaties vaak openlijk tussen collega's worden uitgesproken. Dit benadrukt een communicatiecultuur van eerlijkheid en directheid, wat een positieve impact kan hebben op het oplossen van conflicten.

Een vergelijkbare observatie van dezelfde respondent (D2) was dat individuen niet noodzakelijk op zoek zijn naar erkenning voor het uitvoeren van hun normale taken. Dit impliceert een mentaliteit van toewijding aan het werk zonder de behoefte aan constante beloning.

*“Bij Defensie is geen gehoor, goed gehoor.”-* D2

Tevens gaf respondent (D2) aan dat prestaties op het werk niet per se moeten leiden tot beloningen. Deze opvatting kan een afspiegeling zijn van de bredere organisatiecultuur en verwachtingen ten aanzien van beloning en erkenning.

*“Als je normaal je werkt doet, dan is het niet zo dat je daarvoor beloond moet worden*.”- D2

Een opvallend aspect van de organisatiecultuur dat naar voren komt, is de informele omgang met autoriteit, zoals opgemerkt door dezelfde respondent (D2). Dit getuigt van een open sfeer waarin hiërarchie minder strikt wordt waargenomen.

*“Ik kan bijvoorbeeld gewoon bij de commandant naar binnen lopen en hem bij zijn voornaam noemen.”-* D2

Echter, meerdere respondenten (D3, D4, D5) brachten naar voren dat er een machocultuur heerst binnen de organisatie. Dit wijst op een bredere context waarin bepaalde gedragsnormen en stereotypen dominant kunnen zijn.

*“Dit is een wolfpack van alfamannetjes en daar horen vrouwen net zo goed bij, want wij hebben allemaal de fighting spirit.”-* D3

Desalniettemin werd ook opgemerkt door enkele respondenten (D2, D3, D4) dat vrouwelijke collega's als volwaardige leden van de organisatie worden beschouwd. Dit impliceert een positieve waardering van diversiteit en gendergelijkheid binnen de organisatie.

*“Ik ben eigenlijk het soort van zusje van iedereen hier.”* – D4

Verschillende respondenten (D1, D4, D5, D6, D8) benadrukten het belang van het plaatsen van de beste personen op de juiste posities. Deze opvatting kan duiden op een focus op kwalificaties en vaardigheden bij het selecteren en bevorderen van medewerkers.

*“Ik heb het liefst kwaliteit en of dat een man of vrouw is maakt mij niks uit. Zolang diegene maar gedreven is.”-* D8

Een aspect van de cultuur die naar voren kwam, was het feit dat soms ongepaste grappen worden gemaakt, zoals door meerdere respondenten (D3, D5, D6, D7) werd vermeld. Dit wijst op de aanwezigheid van een omgeving waarin het gevoel van respect en inclusiviteit mogelijk kan worden aangetast.

*“Hier gaat het ook wel eens te ver (grappen maken) maar dan heb je ook de ruimte om te zeggen dat je dat niet waardeert.”-* D3

In deze interpretatie van de interviewuitspraken wordt duidelijk dat de organisatiecultuur een cruciale rol speelt in de percepties van diversiteit en inclusie. De genoemde aspecten variëren van open communicatie en informele omgang met autoriteit tot uitdagingen, zoals een machocultuur en mogelijk ongepaste opmerkingen. Het begrijpen van deze culturele dynamieken is van essentieel belang bij het vormgeven van een inclusieve werkomgeving.

Bovendien valt waar te nemen dat zich te midden van de drie operationele squadrons niet enkel een atmosfeer van competitie bevindt, maar tevens de aanwezigheid van culturele dispariteiten binnen deze squadrons opvalt. Het belangrijkste onderscheid komt naar voren in een van de vliegende squadrons, waar een uitgesproken machocultuur heerst en waar men zichzelf beschouwt als het beste squadron.

“Wij zijn xxx vliegers, wij zijn de xxx, daar zijn we trots op en wij zijn beter.” – D3

5.7 Leiderschap binnen Defensie  
Een opvallende observatie is dat een aanzienlijk deel van het team (D2, D4, D7) positief reageert op de openheid van hun leidinggevende. Dit suggereert dat open communicatie wordt gewaardeerd en bijdraagt aan een positieve werkomgeving.

Een andere opmerkelijke uitspraak is dat verschillende respondenten (D2, D3, D4, D7) hun leidinggevende als "transformatief" beschouwen. Deze term impliceert een leider die positieve veranderingen teweegbrengt en mogelijk een inspirerende invloed heeft op de ontwikkeling van het team.

Het is echter essentieel om op te merken dat de term 'transformationeel' niet door de deelnemers zelf werd gebruikt om hun leidinggevende te beschrijven. In eerste instantie werd aan de deelnemers gevraagd om de leiderschapsstijl van hun leidinggevende te verduidelijken. Nadat zij hun reactie hadden gegeven, volgde een beknopte toelichting over wat precies wordt verstaan onder transformationeel leiderschap, inclusief de bijbehorende eigenschappen. Vervolgens werd de vraag gesteld of zij de leiderschapsstijl van hun leidinggevende als vergelijkbaar beschouwden met die van transformationeel leiderschap.

*“Ja, absoluut. Ook tijdens ons introductiegesprek vroeg mijn leidinggevende over mijn toekomst en wat hij daarin kan betekenen.”-* D4

De respondenten (D2, D3, D4, D7) benadrukken dat hun leidinggevende actief betrokken is bij hun persoonlijke ontwikkeling. Dit wijst op een mentorrelatie, waarbij leidinggevenden niet alleen verantwoordelijkheid nemen voor teamprestaties, maar ook voor individuele groei.

Een respondent (D3) merkte op dat zijn/haar leidinggevende het goede voorbeeld geeft. Dit geeft aan dat deze specifieke leidinggevende als een rolmodel wordt beschouwd en gedrag vertoont dat het team wil volgen.

Empathisch vermogen van goede leidinggevenden wordt benadrukt door een respondent (D3). Dit wijst op het vermogen om inzicht te hebben in de gevoelens en behoeften van medewerkers, wat kan bijdragen aan een ondersteunende werkomgeving.

Een andere positieve eigenschap die wordt genoemd, is dat een leidinggevende (D3) het team goed op de hoogte houdt. Dit suggereert dat duidelijke communicatie en transparantie gewaardeerd wordt.

De mogelijkheid om naar medewerkers te luisteren wordt door meerdere respondenten (D3, D4) benadrukt. Dit wijst op een cultuur van openheid waarin medewerkers zich gehoord voelen.

Bovendien merkt de respondent (D3) op dat er ruimte is voor discussie onder leiding van hun leidinggevende. Dit duidt op een omgeving waarin ideeën en meningen worden aangemoedigd en gewaardeerd.

In deze analyse van de interviewuitspraken wordt duidelijk dat leidinggevenden een essentiële rol spelen in de organisatiecultuur en de tevredenheid van medewerkers. De genoemde eigenschappen, zoals openheid, ondersteuning en communicatievaardigheden zijn terug te vinden in het transformationeel leiderschaps model.

Verschillende leidinggevenden (D1, D5, D6, D8) gaven aan dat ze voortdurend bezig zijn met de ontwikkeling van hun medewerkers. Dit getuigt van een toewijding aan groei en leren, en benadrukt het belang van professionele ontwikkeling binnen het team.

*“Ik geef het aan als er een functie vrijkomt die bij mijn medewerkers past, zelfs als dat mijn team verzwakt. Dat komt doordat ik naar hem als persoon kijk; het betekent namelijk een toekomst voor hem, wat persoonlijk beter is.”* – D8

Daarnaast benadrukten sommige leidinggevenden (D5, D8) dat ze een open houding hebben naar hun medewerkers toe. Dit duidt op een cultuur van open communicatie en het bevorderen van een omgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om hun gedachten en zorgen te delen.

De term "transformatieve leiderschapsstijl" werd door meerdere leidinggevenden (D1, D5, D6, D8) beschreven als een leiderschapsstijl die raakvlakken had met hun eigen manier van leidinggeven. Dit suggereert dat deze leidinggevenden zich inzetten voor het inspireren van verandering en positieve groei binnen het team.

*“Ik vind dit zeker een aansprekende stijl.”* – D5

Het streven om een goed voorbeeld te geven aan medewerkers werd genoemd door enkele leidinggevenden (D6, D8). De deelnemers gaven aan dat zij geloven dat hun gedrag en handelingen invloed hebben op het gedrag van hun teamleden.

Verder benadrukten sommige leidinggevenden (D6, D8) dat zij beschikbaar zijn als luisterend oor voor hun medewerkers. Dit toont aan dat zij proactief betrokken zijn bij de behoeften en zorgen van hun teamleden.

*“Mijn grootste taak is peilen hoe het gaat en wie ik kan helpen.”-* D8

In deze analyse van de interviewuitspraken wordt duidelijk dat effectieve leidinggevenden verschillende eigenschappen en benaderingen vertonen om een positieve impact op hun medewerkers te hebben. De geciteerde uitspraken illustreren een belang van continue ontwikkeling, open communicatie, inspirerend leiderschap, voorbeeld gedrag en luisterbereidheid als kernaspecten van leiderschap binnen de organisatie.

5.8 Inclusie binnen de organisatie  
Meerdere respondenten (D2, D3, D4) benadrukten dat er binnen het team een sterke onderlinge band bestaat. Dit getuigt van een hechte relatie tussen teamleden, wat kan bijdragen aan een positieve en ondersteunende werkomgeving.

*“Ik ken veel jongens hier beter dan mijn eigen familie.”* – D3

Een andere observatie is dat verschillende teams activiteiten gezamenlijk ondernemen, zoals opgemerkt door respondenten (D2, D4). Dit wijst op een coöperatieve en samenwerkingsgerichte aanpak, wat essentieel is voor succesvol teamwork.

De overeenkomende persoonlijkheden binnen het team werden door een respondent (D2) genoemd. Dit kan duiden op een gedeelde set waarden, interesses of gedragingen die bijdragen aan een goede teamdynamiek. Echter kan dit ook duiden op weinig diversiteit binnen het team.

Een respondent (D2) gaf aan dat na twee jaar werkervaring het gevoel van echt bij het team horen was ontstaan. Dit illustreert het belang van tijd en ervaring in het opbouwen van een gevoel van betrokkenheid en verbondenheid.

*“Eerst moest iedereen al zijn trainingen afmaken voordat hij echt geaccepteerd werd door het team, dat is gelukkig niet meer zo.”-* D2

Het warm verwelkomen van nieuwe collega's werd genoemd door een respondent (D2). Dit geeft aan dat er binnen het team aandacht wordt besteed aan het creëren van een inclusieve omgeving voor nieuwe leden.

Een respondent (D3) benadrukte dat het team heel inclusief is, met name binnen hun squadron. Dit suggereert dat er specifieke inspanningen worden geleverd om een cultuur van diversiteit en inclusie binnen dit deel van de organisatie te bevorderen. Het kan ook duiden op minder inclusieve gedragingen tegenover mensen buiten hun squadron.

Bovendien noemden respondenten (D3, D4) het team een ‘familie’. Dit wijst op een sterke emotionele band en een gevoel van vertrouwen en onderlinge steun binnen het team.

*“Desnoods bescherm je elkaar met je leven als het moet.”* – D3

In deze analyse van de interviewuitspraken wordt duidelijk dat een hecht teamverband, gezamenlijke activiteiten, gedeelde persoonlijkheden, een gevoel van betrokkenheid, inclusiviteit en het ervaren van het team als een familie centrale aspecten zijn van de teamdynamiek binnen de organisatie.

5.9 Motivatie van deelnemers  
Binnen de context van de onderzochte interviews is een opmerking van een respondent (D3) opmerkelijk: "Ik heb mijzelf vrijwillig opgegeven voor dit interview." Deze respondent heeft bewust en bereidwillig gekozen om deel te nemen aan het interviewproces. Deze vrijwillige deelname kan worden beschouwd als een teken van betrokkenheid en interesse in het onderwerp van het onderzoek.

*“Ik stak gelijk mijn hand op. Ik denk dat ik het tegengeluid ben.”* – D3

Deze uitspraak betreft de enige vrijwillige deelname aan het interview. Interessant is echter dat zijn/haar motivatie niet voortvloeit uit intrinsieke betrokkenheid bij diversiteit en inclusie, maar eerder omdat hij claimt de tegengestelde zienswijze te vertegenwoordigen. Tijdens de interviewsessie liet hij/zij tevens blijken gefrustreerd te zijn over de huidige stand van zaken. Het feit dat D3 zichzelf beschouwt als een tegenstander van het voorkeursbeleid is opnieuw te relateren aan wat in een voorafgaande segment, sectie 5.5, werd besproken.

Echter even opmerkelijk waren de uitspraken van de resterende deelnemers "Ik werd verzocht om deel te nemen." Deze verklaring werd gedeeld door meerdere respondenten (D1, D2, D4, D5, D6, D7, D8). Deze uitspraken geven aan dat deze deelnemers op verzoek van de onderzoeker hebben ingestemd om deel te nemen aan het interviewproces en niet vanwege hun intrinsieke motivatie.

## 5.10 Samenvatting

In het hoofdstuk over de resultaten werden verschillende dimensies van diversiteit en inclusie binnen de organisatie belicht. Het individuele perspectief op diversiteit en inclusie werd onderzocht, waarbij respondenten uiteenlopende opvattingen hadden. Sommigen benadrukten dat de huidige mate van diversiteit als voldoende werd ervaren, terwijl anderen streefden naar een organisatie die een afspiegeling vormt van de bredere maatschappij.

Binnen de organisatie werd zowel het belang van diversiteit als de complexiteit ervan onderstreept. Respondenten erkenden het positieve effect van diversiteit op verschillende aspecten van de organisatie, maar waarschuwden ook voor het mogelijk averechtse effect van te veel nadruk op diversiteitsinspanningen.

De organisatiecultuur bleek een cruciale rol te spelen in de percepties van diversiteit en inclusie. Terwijl sommige respondenten een open communicatiecultuur en inclusieve houding benadrukten, werd ook de aanwezigheid van een machocultuur en ongepaste opmerkingen genoemd.

Leiderschap binnen de organisatie werd geëvalueerd, waarbij transformationeel leiderschap werd geïdentificeerd als een positieve stijl die bijdroeg aan een inspirerende en ondersteunende werkomgeving. Het belang van continue ontwikkeling, open communicatie en betrokkenheid bij medewerkers werd benadrukt.

Binnen teams werden hechte relaties, gezamenlijke activiteiten en gedeelde persoonlijkheden genoemd als elementen die bijdroegen aan een positieve teamdynamiek en inclusieve omgeving.

Wat betreft de motivatie van deelnemers, toonde de vrijwillige deelname van D3 een betrokkenheid en interesse in het onderwerp, terwijl anderen op verzoek deelnamen.

In dit hoofdstuk zijn de verschillende nuances en perspectieven van diversiteit en inclusie binnen de organisatie geïllustreerd. De complexiteit en diversiteit van meningen onderstrepen de uitdagingen en kansen om een inclusieve werkomgeving te bevorderen.

# Conclusie

Het doel van dit hoofdstuk is om antwoord te geven op de onderzoeksvragen die gesteld zijn aan het begin van de studie. De onderzoeksvragen zullen kort worden herhaald, gevolgd door een gestructureerde benadering, waarbij de resultaten van het voorgaande hoofdstuk worden ingezet om de antwoorden op de vragen te formuleren. Hierbij wordt nadruk gelegd op een coherente redenering, waarbij de vergaarde inzichten als fundament dienen voor de getrokken conclusies. Allereerst de hoofd- en deelvragen:

**Hoofdvraag:** Op welke wijze kan transformationeel leiderschap bijdragen aan diversiteit en inclusie op het Defensie Helikopter Commando te Gilze-Rijen?

**Deelvraag 1:** In welke mate komen de elementen van transformationeel leiderschap voor bij de leidinggevenden op het Defensie Helikopter Commando?

**Deelvraag 2:** Op welke wijze stimuleert de leidinggevende op het Defensie Helikopter Commando het onderwerp diversiteit en inclusie onder de medewerkers?  
  
**Deelvraag 3:** In hoeverre zien de leidinggevenden van het Defensie Helikopter Commando het belang van diversiteit en inclusie?

## Beantwoording deelvragen

**Deelvraag 1:** In welke mate komen de elementen van transformationeel leiderschap voor bij de leidinggevenden op het Defensie Helikopter Commando?

Gebaseerd op de verzamelde resultaten kan geconcludeerd worden dat de essentiële facetten van transformationeel leiderschap in aanzienlijke mate aanwezig zijn bij de leidinggevenden binnen het DHC. Daarnaast stemde het merendeel van de niet-leidinggevende deelnemers in met het feit dat zij niet alleen de componenten van transformationeel leiderschap erkennen en waarderen, maar ook dat zij deze aspecten terugzien in de eigenschappen van hun eigen leidinggevenden. De genoemde voorbeelden, zoals effectieve feedbackontvangst, ondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling, rolmodellering en nauwgezette communicatie met teamleden, illustreren dit overtuigend.

Bovendien tonen de bevindingen uit de interviews met leidinggevenden aan dat zij een aanzienlijke focus hebben op de ontwikkeling van hun medewerkers. Deze toewijding gaat zelfs zo ver dat sommige leidinggevenden meer belang hechten aan individuele doelstellingen dan aan de collectieve kracht van hun team.

**Deelvraag 2:** Op welke wijze stimuleert de leidinggevende op het Defensie Helikopter Commando het onderwerp diversiteit en inclusie onder de medewerkers?

Ondanks de uitdagingen die voortkomen uit het centraal werven van personeel, blijkt uit de bevindingen dat de organisatie actief inspanningen levert om een inclusieve werkomgeving te realiseren. Dit uit zich onder andere in het creëren van een omgeving waarin alle individuen zich veilig en gehoord kunnen voelen. Bovendien benadrukken de leidinggevenden dat zij de voorkeur geven aan kwaliteit boven genderdiversiteit, wat eventuele arbeidsdiscriminatie kan voorkomen. Deze aspecten samen geven blijk van een streven naar zowel diversiteit als kwaliteit binnen de organisatie. Het is opmerkelijk dat alle leidinggevenden een solide begrip hebben van diversiteit en inclusie, waarbij sommige expliciet aangeven dat zij deze onderwerpen als belangrijk beschouwen.

Toch ervaren sommigen onder hen moeilijkheden bij het concreet verbeteren van de huidige situatie. Opvallend is ook dat twee leidinggevenden hebben benadrukt dat de aanwezigheid van vrouwelijke collega's een positieve invloed heeft op de teamdynamiek. Dit onderstreept het belang van genderdiversiteit voor een constructieve werkomgeving.

**Deelvraag 3:** In hoeverre zien de leidinggevenden van het Defensie Helikopter Commando het belang van diversiteit en inclusie?

De bevindingen met betrekking tot deelvraag 3, betreffende het belang dat door leidinggevenden van het DHC aan diversiteit en inclusie wordEN gehecht, geven een gevarieerd beeld weer. De meningen omtrent dit vraagstuk zijn divers, zoals blijkt uit de verzamelde uitspraken.

Sommige leidinggevenden erkennen dat er voldoende diversiteit binnen de organisatie aanwezig is en onderstrepen het belang van een representatieve afspiegeling van de maatschappij. De opvatting dat diversiteit een cruciale factor is voor Defensie wordt eveneens gedeeld door verschillende respondenten.

Binnen deze context merken enkele leidinggevenden op dat vrouwelijke collega's een positieve invloed hebben op de groepsdynamiek, wat de waarde van genderdiversiteit benadrukt. Bovendien verklaren enkele respondenten dat hun eigen teams reeds een zekere mate van diversiteit vertonen.

Daarentegen zijn er ook stemmen die aangeven dat sommige inspanningen op het gebied van diversiteit en inclusie juist een averechts effect lijken te hebben, en dat er wellicht minder aandacht aan dit onderwerp zou moeten worden besteed. De voornaamste bron van weerstand wordt vooral veroorzaakt door het voorkeursbeleid. Bijna alle respondenten beschouwen dit als een ineffectieve benadering van het diversiteitsvraagstuk binnen Defensie.

Niet minder belangrijk is het feit dat geen enkele leidinggevende zich vrijwillig heeft opgegeven voor deelname aan de interviews, wat kan duiden op een afwezigheid van intrinsieke motivatie voor dit specifieke onderwerp.

Deze diverse standpunten en observaties onthullen een genuanceerd perspectief op hoe diversiteit en inclusie binnen het DHC wordt waargenomen en gewaardeerd door leidinggevenden.

## Beantwoording hoofdvraag

**Hoofdvraag:** Op welke wijze kan transformationeel leiderschap bijdragen aan diversiteit en inclusie op het Defensie Helikopter Commando te Gilze-Rijen?

Uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek kan geconcludeerd worden dat transformationeel leiderschap een significante rol kan spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen het DHC. De bevindingen tonen aan dat leiders die transformationele kenmerken vertonen, zoals inspirerende motivatie, individuele aandacht, intellectuele stimulatie en geïdealiseerde invloed optreden, een gunstige omgeving kunnen creëren, waarin diverse teamleden zich gehoord, gewaardeerd en betrokken voelen.

De analyses onthullen dat transformationele leiders de mogelijkheid hebben om een cultuur van openheid en respect te bevorderen binnen het DHC, waarbij verschillende perspectieven worden aangemoedigd en gewaardeerd. Door een inspirerende visie voor diversiteit en inclusie te communiceren, kunnen deze leiders de betrokkenheid van medewerkers vergroten en een gemeenschappelijk doel bevorderen. Bovendien blijkt uit de bevindingen dat transformationele leiders door hun benadering individuen binnen het DHC in staat stellen om bij te dragen aan verandering en inclusiviteit, wat resulteert in een gevoel van eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid.

Niettemin is het belangrijk op te merken, dat hoewel transformationeel leiderschap aanzienlijk kan bijdragen aan het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen het DHC, het niet als een op zichzelf staande oplossing moet worden beschouwd. Een holistische benadering, waarbij ook rekening wordt gehouden met structuur, beleidsmaatregelen en bredere cultuuraspecten binnen het DHC, is van cruciaal belang. Desalniettemin bieden de bevindingen van dit onderzoek waardevolle inzichten in de positieve rol van transformationeel leiderschap bij het creëren van een meer diverse en inclusieve omgeving binnen het DHC. Toekomstig onderzoek kan zich richten op longitudinale studies en interventiestrategieën om de effecten van transformationeel leiderschap op de lange termijn te meten en te optimaliseren.

## Terugblik conceptueel model

Na afronding van het kwalitatieve onderzoek kan geconcludeerd worden dat het conceptuele model dat aan het begin van dit onderzoek is opgesteld, nog steeds relevant blijft na uitvoering van het praktijkonderzoek. De verbanden die oorspronkelijk in het conceptuele model zijn vastgesteld, blijven na analyse van de onderzoeksresultaten valide. Specifiek blijkt dat de twee variabelen, "transformationeel leiderschap" en "bewustzijn van diversiteit en inclusie", inderdaad leiden tot een waarneembare gedragsverandering die positief bijdraagt aan de mate van diversiteit en inclusie binnen de organisatie.

De bevindingen van dit onderzoek bevestigen dus de relevantie en nauwkeurigheid van het conceptuele model. Het model heeft als leidraad gefungeerd gedurende het onderzoeksproces en de daaruit voortvloeiende conclusies onderstrepen de juistheid van de aanvankelijke veronderstellingen.

Deze consistente correlatie tussen het conceptuele model en de onderzoeksresultaten benadrukt de betrouwbaarheid van de theoretische basis van dit onderzoek en vergroot het inzicht in hoe transformationeel leiderschap en bewustzijn van diversiteit en inclusie samenspelen en bijdragen aan positieve organisatorische verandering.

# Discussie

In dit hoofdstuk worden de beperkingen van dit onderzoek besproken. Allereerst was de responsratio, waarbij slechts 75% van de beoogde doelgroep binnen het DHC daadwerkelijk geïnterviewd kon worden. Deze beperking is deels toegeschreven aan de complexe structuur en operaties van de Luchtmacht, waarbij tal van deelnemers in verband met buitenlandse oefeningen en verplichtingen elders gestationeerd waren gedurende de onderzoeksperiode. Als gevolg van deze responsbeperking is het volledige spectrum van inzichten met betrekking tot een specifiek squadron niet volledig in kaart gebracht.

Ondanks de voorgenoemde beperking, dient opgemerkt te worden dat er een punt van theoretische saturatie bereikt is tijdens de uitgevoerde interviews. Dit impliceert dat er een niveau van informatie-verzadiging bereikt is, waarbij nieuwe interviews waarschijnlijk niet aanzienlijk meer bijgedragen zouden hebben aan de opkomende patronen en concepten binnen het onderzoeksdomein. Hoewel de responsratio als een beperking kan worden aangemerkt, suggereren de reeds verzamelde gegevens dat de wezenlijke thema's en inzichten naar voren zijn gekomen, waardoor de potentiële impact van deze beperking enigszins verzacht wordt.

Binnen de context van deze scriptie wordt aandacht besteed aan diverse beperkingen die relevant zijn voor de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van het uitgevoerde onderzoek. Een eerste kritisch aspect betreft de afwezigheid van bestaande gestandaardiseerde vragenlijsten, wat potentieel nadelige invloed kan hebben op zowel de betrouwbaarheid als de validiteit van de verkregen resultaten. Het is echter van belang te noteren dat de interviewvragen in lijn zijn met de theoretische concepten zoals gepresenteerd in het theoretisch kader, wat een positieve factor is die de validiteit van het onderzoek tracht te waarborgen.

Een aanvullende beperking houdt verband met de beperkte reikwijdte van het onderzoek in termen van de onderzochte populatie. Door de selectie van slechts drie squadron-eenheden binnen het DHC, kan geen alomvattende conclusie getrokken worden over het volledige Commando. Toch is het van belang te benadrukken dat binnen de geselecteerde steekproef variatie is nagestreefd, met inbegrip van diversiteit op het gebied van geslacht, etnische achtergrond en religie. Deze inspanning draagt bij aan de beoogde mate van generaliseerbaarheid binnen de context van de onderzochte populatie.

Niettemin is het relevant op te merken dat de overdraagbaarheid van de bevindingen naar de bredere maatschappij enigszins beperkt is, ingegeven door de bijzondere aard van de organisatie onder de studie, zijnde Defensie. Bovendien dient te worden erkend dat de beroepsmatige rollen van de deelnemers aan het onderzoek, zoals vliegers en helikoptertechnici, relatief zeldzaam zijn in de civiele samenleving. Dit fenomeen heeft potentiële implicaties voor de mate van generalisatie van de bevindingen buiten het specifieke militaire domein.

In overweging nemend de huidige bevindingen en beperkingen van dit onderzoek, is het duidelijk dat er behoefte is aan voortzetting van dit werk om een vollediger inzicht te verkrijgen binnen het bredere spectrum van het Commando.

Om dit te bewerkstelligen, is het raadzaam voor vervolgonderzoekers om een vergelijkbare onderzoeksbenadering te hanteren en het volledige scala van squadron-eenheden binnen het betreffende Commando te bestuderen. Het vergelijken van de bevindingen tussen verschillende eenheden kan waardevolle inzichten verschaffen met betrekking tot mogelijke variaties in cultuur, praktijken en percepties binnen de organisatie.

Bovendien wordt aanbevolen om de aanpak van het verkennen van de organisatiecultuur voort te zetten, zoals in dit onderzoek is toegepast. Dit benadrukt het belang van directe observatie en contact met de squadron-omgeving om diepgaande inzichten in de organisatiecultuur te verwerven.

Een praktische overweging die van belang is, omvat het toewijzen van voldoende tijd voor het uitvoeren van interviews. Gezien de operationele aard van sommige squadron-eenheden, die regelmatig betrokken zijn bij oefeningen en verplichtingen, is het essentieel om een flexibele planning te hanteren om de beschikbaarheid van deelnemers te accommoderen.

Het benutten van de hiërarchische structuur binnen de organisatie kan ook dienen als een effectieve strategie voor het werven van deelnemers. Het inschakelen van commandanten van verschillende squadrons als brugfiguren voor het aantrekken van deelnemers kan het wervingsproces stroomlijnen en vergemakkelijken.

Met deze aanbevelingen in gedachten, wordt verwacht dat toekomstige onderzoekers een meer alomvattend beeld kunnen schetsen van de organisatiecultuur en dynamieken binnen het DHC, en zo bijdragen aan het verrijken van de inzichten in deze complexe en unieke werkomgeving.

Binnen de context van dit betoog wordt aandacht besteed aan de comparatieve analyse tussen de literatuur in het theoretisch kader en de afgeleide bevindingen van het onderzoek. Er zijn opvallende overeenkomsten vastgesteld tussen de verkregen resultaten en de theoretische inzichten met betrekking tot transformationeel leiderschap en de invloed ervan op de diversiteit en inclusie binnen een organisatie. In het geval van het leiderschap binnen het DHC vertoont het opvallende kenmerken van transformationeel leiderschap, en de onderzoeksresultaten bevestigen de aanwezigheid van een hoog niveau van inclusie binnen het Commando.

Desalniettemin is er een discrepantie waargenomen tussen de theoretische verwachtingen en de praktische realiteit. De theorie wijst op winstgevende voordelen van diversiteit en inclusie, zoals een verhoogde klanttevredenheid, die echter niet direct van toepassing zijn op de Defensie-omgeving.

De identificatie van deze discrepantie benadrukt de noodzaak om theoretische concepten kritisch te bekijken en ze in de juiste context te plaatsen bij het interpreteren van onderzoeksresultaten. Deze bevinding dient als een belangrijke herinnering aan het feit dat elk onderzoek wordt beïnvloed door de specifieke kenmerken en doelstellingen van de onderzochte organisatie.

Deze analyse draagt bij aan het begrip van de complexe interactie tussen theoretische concepten en de empirische realiteit en biedt tevens een aanknopingspunt voor verdere onderzoeksinspanningen om dergelijke discrepanties in andere organisatiecontexten te onderzoeken en verklaren.

Binnen het kader van dit discussiehoofdstuk wordt de aandacht gericht op de innovatieve waarde die inherent is aan het uitgevoerde onderzoek. De gekozen onderzoeksmethode, bestaande uit interviews, wordt doorgaans als een gangbare aanpak beschouwd en staat niet per se bekend om haar hoogwaardige innovatieve bijdrage. Echter, de selectie van interviews is beargumenteerd vanuit het oogpunt van betrouwbaarheid en validiteit, voornamelijk omdat het onderzoek betreft naar het domein van diversiteit en inclusie binnen het DHC. In deze specifieke context is de mate van innovatie aanzienlijk, aangezien dergelijk onderzoek binnen de Defensie-sfeer een betrekkelijke nieuwigheid is. Niettemin, wanneer wij de bredere maatschappelijke context beschouwen, zijn onderzoeken naar diversiteit en inclusie alomtegenwoordig en daardoor minder vernieuwend.

Een aanvullende kanttekening is gericht op de relatie tussen de interviewvragen en de bestaande theoretische literatuur. De formulering van de interviewvragen was sterk geworteld in de bestaande literatuur, en daardoor hebben de interviews weinig nieuwe theoretische inzichten aan het licht gebracht die afwijken van wat reeds bekend was. De resulterende bevindingen hebben voornamelijk de bestaande literaire bevindingen bevestigd. Toch blijft het belangrijk om te benadrukken dat het waardevolle inzichten heeft geleverd binnen de unieke omgeving van het DHC, waar tot op heden weinig onderzoek op dit specifieke gebied is uitgevoerd. Deze inzichten omvatten de huidige kennis over diversiteit en inclusie binnen deze context, evenals de heersende meningen en opvattingen over dit onderwerp.

In samenhang met het voorgaande, getuigt dit onderzoek van een substantiële innovatieve bijdrage binnen de nauwe organisatorische context van het DHC. Hoewel het zich voornamelijk heeft gericht op bevestiging van bestaande theoretische inzichten, heeft het evenwel waardevolle perspectieven en begrip opgeleverd die kunnen bijdragen aan het verbeteren van diversiteits- en inclusie-initiatieven binnen deze specifieke organisatie.

# Literatuurlijst

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. Journal of Organizational Change Management, 15(2), 169-183. doi: 10.1108/09534810210423081

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership. Psychology Press.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead (10th Anniversary Edition) (pp. xxvii-xxxiii). Emerald Group Publishing Limited.

B., & Van Vugt, M. (2021). *Applying Social Psychology: From Problems to Solutions* (3de editie). SAGE Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.

Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). Towards a feminist model of transformational leadership. Gender in Management: An International Journal, 34(3), 258-276. <https://doi.org/10.1108/17542411011032999>

Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. Psychological Bulletin, 142(11), 1227–1274. <https://doi.org/10.1037/bul0000067>

Boeije, H. (2009). Analysis in qualitative research. Sage publications.

Brown, L. A., Harasym, P. H., Jacquemet, S., Luctkar-Flude, M., MacIntyre, D. L., McWilliam, C. L., & Stenhouse, P. (2010). A Delphi study on the practice and evaluation of qualitative research in Canadian schools of nursing. Journal of Nursing Education, 49(10), 558-567.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Castillo, L. G., & Cano-Gonzalez, A. (2021). Uncovering the role of implicit attitudes toward diversity in diversity management: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review, 31(1), 100725. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100725>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2023, 28 februari). *Spanning op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 2 maart 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, 5(3), 45-56.

Cox, T., Jr, & Blake, S. (2014). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274679>

Cox, T., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. Academy of Management Journal, 34(4), 827-847.

Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., & Sturm, R. E. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. The Leadership Quarterly, 25(1), 63-82.

Denio, D. B. (2014). Practical Research: The Practical Aspect of Social Science Research. Journal of Education and Practice, 5(3), 20-24.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). The SAGE handbook of qualitative research. Sage.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. Harvard Business Review, 94(7/8), 52-60.

Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1438-1446.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46(2), 229-273.

Flick, U. (2014). An introduction to qualitative research. Sage.

Grant, A. M., & Thornton, C. J. (2007). Best practices in coaching for diversity. In Handbook of workplace diversity (pp. 383–396). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-71463-1_24>

Greenwald, A. G., & Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. California Law Review, 94(4), 945-967.

Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Lord, R. G. (2004). An examination of the cultural differences in the endorsement of transformational leadership. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(4), 531-548.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. Academy of Management Review, 32(4), 1199-1228.

Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. American Sociological Review, 74(2), 208-224.

Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. Harvard Business Review, 91(12), 30-30.

Homan, A. C., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., Ginkel, W. P., & Voelpel, S. C. (2015). The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. Journal of Applied Psychology, 100(5), 1456-1467. <https://doi.org/10.1037/apl0000018>

Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1189-1199. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189>

Huang, X., Chen, Z., & Deng, H. (2021). Transformational leadership, team diversity, and team inclusion in healthcare teams. Journal of Healthcare Management, 66(2), 94-105.

Intern beraad CLSK. (2020). *Transitiekader 2021-2025* (Nr. CLSK202010083). Intern beraad Commando Luchtstrijdkrachten. Alleen intern beschikbaar.

Jackson, S. E., Ruderman, M. N., & Ohlott, P. J. (2014). Managing human resources for environmental sustainability. In R. Burke & C. L. Cooper (Eds.), The Fulfilling Workplace: The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health (pp. 293-320). Gower Publishing.

Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2019). Including diversity and equity in leadership theorizing and research. Leadership Quarterly, 30(3), 303-317.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768.

Kakabadse, N. K., & Steane, P. (2010). Meaning and interpretation: Insights and discourse. Journal of management History.

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Diversity management and the employment of people with disabilities. American Journal of Sociology. <https://doi.org/10.1086/499947>

Kalinoski, Z. T., Steele, L. M., & Ferris, G. R. (2020). Diversity training effectiveness: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 41(7), 707–731. <https://doi.org/10.1002/job.2391>

Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (pp. 67-88). Emerald Group Publishing Limited.

Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. Journal of Personality and Social Psychology, 107(3), 371-392. <https://doi.org/10.1037/a0037215>

Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008a). Diversity initiatives in organizations: The challenge of creating a truly inclusive workplace. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation (pp. 205-226). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Kulik, C. T., & Roberson, Q. M. (2008b). Diversity initiatives and firm performance. In J. B. Barney & W. S. Hesterly (Eds.), Handbook of organizational economics (pp. 873-912). Princeton University Press.

Kvale, S. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Sage.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. Sage Publications.

Levy, S. R., West, L. J., Ramirez, L., & Karafantis, D. (2020). Diversity and inclusion in the workplace: A review, synthesis, and future agenda. Journal of Management, 46(2), 327-357. doi: 10.1177/0149206319887089

Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. Engineering, Construction and Architectural Management, 15(2), 164-184.

Ministerie van Defensie. (2020). *Defensievisie 2035 | Vechten voor een veilige toekomst*.

Ministerie van Defensie. (2021, 8 november). *Squadrons Defensie Helikopter Commando*. Koninklijke Luchtmacht | Defensie.nl. Geraadpleegd op 20 februari 2023, van <https://www.defensie.nl/organisatie/luchtmacht/vliegbases-en-luchtmachtonderdelen/gilze-rijen/squadrons-defensie-helikopter-commando>

Ministerie van Defensie. (2022, 25 mei). *Over Defensie*. Defensie.nl. Geraadpleegd op 21 februari 2023, van <https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie>

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. The Academy of Management Review, 25(4), 706-725.

Mortelmans, D. (2013). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden (p. 563). Leuven: Acco.

Nielsen, K. (2017). How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. Human Relations, 70(10), 1201-1227. <https://doi.org/10.1177/0018726716670221>

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. Academy of Management Journal, 56(6), 1754-1774.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. Group & Organization Management, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601105275266>

Roberson, Q. M. (2019). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? Human Resource Management Review, 29(3), 255-268. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.04.001>

Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. Group & Organization Management, 32(5), 548-568.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). Qualitative interviewing: The art of hearing data. Sage publications.

Rudman, L. A., & Ashmore, R. D. (2007). Discrimination and the implicit association test. Group Processes & Intergroup Relations, 10(3), 359-372. <https://doi.org/10.1177/1368430207077981>

Runyon, M.T. (1973). Gap Analysis: A Management Tool for Effective Decision Making. Management Review, 62(7), 10-13.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. Leadership Quarterly, 24(1), 138-158.

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/10.1177/0149206311402510>

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, 74(5), 79-90.

van der Spek, H., Berenschot, Performa HR, & AFAS Software. (2022). *De functie van HR | HR-trends 2022-2023* (NUR 807). Berenschot. Geraadpleegd op 24 april 2023, van <https://www.berenschot.nl/media/5a2nj3pu/hr-trends-deel-1.pdf?key=cebeb10f-83c7-40fb-8b08-9bd0e3240b72&guid=f5c439e0-e0f4-48ab-a44c-c712d011df40>

van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. The Leadership Quarterly, 15(6), 825-856.

Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 99(2), 181-198.

Wessel, J. L., Reynolds, K. J., & Dunne, M. (2021). Exploring the complexities of diversity and inclusion through critical incident technique interviews. Journal of Applied Social Psychology, 51(4), 260-270. doi: 10.1111/jasp.12792

# 

# Bijlage

## Codeboom

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Thema’s*** | **Axiaal coderen** | **Open coderen** | **Quotes** |
| **Diversiteit en inclusie op persoonlijk niveau** | Mening diversiteit en inclusie | “Er is voldoende diversiteit in de organisatie.” - D2, D4, D7, D8    “Ik vind het niet per se belangrijk dat er meer vrouwen komen maar ik heb er ook niks op tegen.” - D2, D7    “Wij moeten een afspiegeling van de maatschappij zijn.” - D3, D8    “Ik vind het onderwerp belangrijk.” - D3, D4, D6    “Defensie heeft diversiteit nodig.” - D5, D8 | “Ik denk gelijk aan de regenboogvlag.”    “Als we niks doen, verandert er niks.”    “Je kunt het spiegelen aan de maatschappij en de maatschappij heft ook dezelfde problemen. Alleen zijn wij een overheidsinstantie en worden al onze problemen blootgelegd en naar buiten gebracht.” |
| Kennis diversiteit en inclusie | “Ik weet niet wat diversiteit en inclusie inhoudt.” - D2    “Heeft een goed begrip van het onderwerp.” - D5, D6, D7, D8    “Er zou ongetwijfeld wat beter kunnen maar ik kan niet bedenken wat.” -D2, D4, D5, D7 |
| **Effect diversiteit en inclusie**  **Inspanningen** | Aversie beleid | “De inspanningen werken averechts.” - D3, D7    “We moeten er minder aandacht aan geven.” - D3, D4, D7    “We moeten focussen op het behouden van vrouwen.” - D3    “Ik ben tegen het voorkeursbeleid.” - D3, D4, D5, D6, D8 | “We zijn hier allemaal goed opgevoegd en weten hoe we met elkaar om moeten gaan.”    “Een cultuurverandering heeft tijd nodig en het heeft geen zin als je het door ieders strot duwt.”    “We merken de effecten waarschijnlijk pas jaren later.”    “We hebben het in het verleden fout gedaan maar nu gaan we het compenseren door te doen wat we in het verleden deden.” |
| **Defensiecultuur** | Mindset Defensie | “Irritaties worden altijd gelijk onderling uitgesproken.” - D2    “Ik hoef niet per se een schouderklopje als ik normaal mijn werk uitvoer.” - D2    “Als je normaal jouw werk doet vind ik niet dat je daarvoor beloond moet worden.” - D2    “Je kunt hier de commandant bij zijn voornaam noemen.” - D2    “Er hangt een machocultuur.” - D3, D4, D5    “Onze vrouwelijke collega’s horen bij de club.” - D2, D3    “Wij willen de beste mensen op de beste plek.” - D1, D4, D5, D6, D8    “Er worden soms fouten grappen gemaakt.” - D3, D5, D6, D7 | “Ons bedrijf bestaat uit een bepaald type mens.”    “Het maakt niet uit of je een man of vrouw bent. Wat telt is de fighting spirit.”    “Ik ben eigenlijk gewoon het soort van zusje van iedereen.”    “Ik ben als gekleurd persoon nog nooit gediscrimineerd binnen Defensie.” |
| **Leiderschap binnen Defensie** | Ervaring medewerkers | “Heel ons team vindt het fijn dat de leidinggevende open is.” - D2, D4, D7    “Mijn leidinggevende is transformatief.” - D2, D3, D4, D7    “Mijn leidinggevende helpt mij bij mijn ontwikkeling.” - D2, D3, D4, D7    “Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld.” - D3    “Goede leidinggevende hebben empathisch vermogen.” - D3    “Mijn leidinggevende houdt ons goed op de hoogte.” - D3    “Mijn leidinggevende luistert naar mij.” - D3, D4    “Er is ruimte voor discussie.” - D3 | “Op persoonlijk gebied denk ik het niet maar, op werk gebiedt wel ja.”    “Met een divers team is een goede eigenschap die het geheel groter maakt dan de som der delen.”    “Ik geef het aan als er een functie vrijkomt die bij mijn medewerkers past, zelfs als dat mijn team verzwakt. Dat komt doordat ik naar hem als persoon kijk; het betekent namelijk een toekomst voor hem, wat persoonlijk beter is.” |
| Ervaring leidinggevende | “Ik ben constant bezig met de ontwikkeling van mijn medewerkers.” - D1, D5, D6, D8    “Ik ben open naar mijn medewerkers.” - D5, D8    “Ik heb een transformatieve leiderschapsstijl.” - D1, D5, D6, D8    “Ik probeer mijn medewerkers een goed voorbeeld te geven.” - D6, D8    “Ik ben een luisterend oor voor mijn medewerkers.” - D6, D8 |
| **Inclusie binnen de organisatie** | Defensiegevoel | “We hebben hier allemaal een hele hechte band met elkaar.” - D2, D3, D4    “Wij ondernemen dingen als team.” - D2, D4    “De persoonlijkheden in ons team liggen dicht bij elkaar.” - D2    “Na twee jaar had ik het gevoel dat ik er echt bij hoorde.” - D2    “Wij ontvangen nieuwe collega’s op een warme manier.” - D2    “Wij zijn heel inclusief, als je op ons squadron zit.” - D3    “Wij zijn een familie.” - D3, D4 | “Desnoods bescherm je elkaar met elkaars leven als het moet.” |
| **Motivatie van deelnemers** | Intrinsieke motivatie | “Ik heb mijzelf vrijwillig opgegeven voor dit interview.” - D3 | “Ik stak mijn hand op want ik denk dat ik het tegen geluid ben.” |
| Extrinsieke motivatie | “Ik werd verzocht om deel te nemen.” - D1, D2, D4, D5, D6, D7, D8 |

## Topiclijst

## Vragen medewerkers

*Inleiding*

*Intro*

- Waarom heb jij je opgegeven om deel te nemen aan dit interview?

- Hoelang bent u werkzaam binnen Defensie?

- Waar denk jij aan wanneer de je term diversiteit en inclusie hoort?

- Wat betekent diversiteit en inclusie voor jou?

- Wordt het onderwerp wel eens besproken op de werkvloer?

*Diversiteit en inclusie*

- Hoe zou je de huidige mate van diversiteit en inclusie binnen onze organisatie beschrijven?

- Heb je het gevoel dat alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond, zich welkom en gewaardeerd voelen in onze werkomgeving? Waarom wel of niet?

- Welke inspanningen of initiatieven zijn er volgens jou genomen om diversiteit en inclusie te bevorderen? Wat is volgens jou het effect van deze initiatieven?

- Zijn er specifieke aspecten van onze werkcultuur die je als inclusief zou beschouwen? Wat maakt het voor jou inclusief?

- Heb je ooit situaties meegemaakt waarin je het gevoel had dat je werd benadeeld of buitengesloten op basis van je achtergrond? Zo ja, hoe is dit behandeld en hoe voelde je je daarbij?

- Hoe zou je de kwaliteit van communicatie en samenwerking tussen medewerkers van verschillende achtergronden beoordelen?

- Wat kunnen we als organisatie doen om de acceptatie en waardering van diversiteit verder te bevorderen?

- Hoe belangrijk vind je het dat onze organisatie diversiteit en inclusie omarmt? Welke voordelen zie je hierin?

- Zijn er nog gebieden waarop je denkt dat onze organisatie kan verbeteren met betrekking tot diversiteit en inclusie?

- Welke rol zie je voor jezelf en andere medewerkers in het bevorderen van diversiteit en inclusie op de werkvloer?

*Leidinggevende*

- Hoe zou u de leiderschapsstijl van uw huidige leidinggevende omschrijven?

Mijn onderzoek gaat over hoe transformationeel leiderschap de diversiteit en inclusie kan bevorderen binnen Defensie. Transformationeel leiderschap houdt in dat leidinggevenden hun medewerkers inspireren en motiveren om hun volledige potentieel te benutten en hun eigen doelen te bereiken, naast het behalen van de organisatiedoelstellingen.

- Herkent u deze eigenschappen in uw leidinggevende?

- Op welke manier heeft uw leidinggevende u geholpen om uzelf te ontwikkelen?

- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin uw leidinggevende u heeft geïnspireerd om uw werk naar een hoger niveau te tillen?

- Bent u ooit tegen het besluit van uw leidinggevende ingegaan, zo ja hoe reageerde hij/zij?

- Hoe open is uw leidinggevende voor feedback en hoe gaat hij/zij om met kritiek?

- Daagt u uw leidinggevende wel eens uit?

- Als u een tip mocht geven aan uw leidinggevende, wat zou die tip dan zijn?

## Vragen leidinggevenden

*Intro vragen*

- Waarom heb jij je opgegeven om deel te nemen aan dit interview?

- Hoelang werkt u bij Defensie?

- Hoe ziet uw huidige functie eruit?

- Waar denk jij aan als je de term diversiteit en inclusie hoort?

*Diversiteit en inclusie*

- Hoe belangrijk vindt u diversiteit en inclusie op de werkvloer?

- Hoe divers is uw team?

- Welke uitdagingen zijn er geweest bij het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen de Luchtmacht? Hoe zijn deze uitdagingen aangepakt en welke rol speelt leiderschap hierin?

- In hoeverre worden diversiteits- en inclusiedoelen opgenomen in de algemene strategie en het beleid van de Luchtmacht?

- In hoeverre is er sprake van diversiteit en inclusie in leidinggevende posities binnen de Luchtmacht? Wordt er bewust gestreefd naar diversiteit in hogere functies?

- In hoeverre worden diversiteits- en inclusiedoelen opgenomen in de algemene strategie en het beleid van de Luchtmacht?

- Wat ziet u als de belangrijkste kansen en prioriteiten voor de Luchtmacht om de diversiteit en inclusie verder te bevorderen?

- Hoe zorgt de Luchtmacht ervoor dat alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond, zich veilig en welkom voelen op de werkplek? Welke maatregelen zijn genomen om een inclusieve en respectvolle omgeving te bevorderen?

- Hoe wordt er omgegaan met eventuele weerstand tegen diversiteits- en inclusie-initiatieven binnen de Luchtmacht?

- Merkt u een verschil als uw team divers is?

*Leiderschapsstijl*

- Hoe vaak geeft u complimenten aan uw medewerkers?

- Hoe zou u uw leiderschapsstijl omschrijven?

Mijn onderzoek gaat over hoe transformationeel leiderschap de diversiteit en inclusie kan bevorderen binnen Defensie. Transformationeel leiderschap houdt in dat leidinggevenden hun medewerkers inspireren en motiveren om hun volledige potentieel te benutten en hun eigen doelen te bereiken, naast het behalen van de organisatiedoelstellingen.

- In hoeverre komt uw leiderschapsstijl overeen met transformationeel leiderschap?

- Hoe stimuleert u individuele groei en ontwikkeling bij uw teamleden?

- Op welke manieren inspireert u uw teamleden om het beste uit zichzelf te halen en hun volledige potentieel te bereiken?

- Hoe communiceert u visie en doelen aan uw team?

- Welke maatregelen neemt u om het vertrouwen en de samenwerking binnen uw team te versterken? Hoe bouwt u een positieve teamdynamiek op?

- Op welke manieren ondersteunt u de professionele ontwikkeling van uw teamleden? Biedt u mogelijkheden voor training, bijscholing of het opdoen van nieuwe ervaringen?

- Hoe zorgt u ervoor dat uw leiderschapsstijl bijdraagt aan het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen uw team? Op welke manieren creëert u een inclusieve en ondersteunende werkomgeving?

- Hoe handelt u wanneer een van uw medewerkers naar u toe komt met zijn/haar problemen?

- Wordt u wel eens uitgedaagd door uw medewerkers?

- Hoe gaat u om met kritiek?

## 1.3 Consentformulier

|  |  |
| --- | --- |
| **Naam van het onderzoeksproject** | Afstudeerscriptie | Diversiteit en Inclusie |
| **Doel van het onderzoek** | Dit onderzoek wordt geleid door Olivier Jonckers. U bent van harte uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken hoe transformationeel leiderschap de diversiteit en inclusie kan bevorderen en te inventariseren wat het DHC kan doen om dit te verbeteren. |
| **Gang van zaken tijdens het onderzoek** | U dient tenminste 18 jaar te zijn om deel te nemen aan dit onderzoek en werkzaam te zijn binnen squadron 298, 300 of 301.  Voorafgaand aan het interview dient u deze informed consent te tekenen. Tijdens het interview zullen een aantal vragen worden gesteld over het onderwerp. Van het interview, indien u hier toestemming toe geeft, een audio-opname worden gemaakt, zodat het gesprek later kan worden uitgewerkt. Dit transcript wordt niet letterlijk gedeeld in het onderzoek. Wel zullen uw antwoorden worden gecodeerd en mogelijk een aantal uitspraken worden uitgelicht (als u hier toestemming voor geeft). Deze uitspraken worden anoniem verwerkt. |
| **Potentiële risico's en ongemakken** | - Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen.  - Er is enig ongemak verbonden aan uw deelname aan deze studie, vanwege de gevoelige aard van het onderwerp. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen. |
| **Vergoeding** | U ontvangt voor deelname aan dit onderzoek geen vergoeding. |
| **Vertrouwelijkheid van gegevens** | Uw privacy is en blijft maximaal beschermd. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.  Voordat onze onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens anoniem gemaakt. |
| **Vrijwilligheid** | Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. U kunt als deelnemer jouw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat jouw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt, zonder opgaaf van redenen.  Dit betekent dat als je voorafgaand aan het onderzoek besluit om af te zien van deelname aan dit onderzoek, dit op geen enkele wijze gevolgen voor jou zal hebben.  In deze gevallen zullen uw gegevens uit de bestanden worden verwijderd en vernietigd. Het stopzetten van deelname heeft geen nadelige gevolgen voor u.  Als u besluit om te stoppen met deelname aan het onderzoek, of als u vragen of klachten heeft, of uw bezorgdheid kenbaar wilt maken, of een vorm van schade of ongemak vanwege het onderzoek, neemt u dan aub contact op met de onderzoeksleider: Olivier Jonckers, O.jonckers@mindef.nl |
| **Akkoord** | Indien u akkoord gaat met uw deelname aan het onderzoek (uiteraard met de bovengenoemde voorwaarden), tekent u dan hieronder:  Handtekening: datum: |