



Universiteit
Leiden
The Netherlands

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

Çelik, S.

Citation

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

Version: Not Applicable (or Unknown)

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

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

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

Cover Page



Universiteit Leiden



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

Author: Çelik, Saniye

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

Issue Date: 2016-11-10

De invloed van diversiteitsinterventies op de binding van werknemers in de publieke sector

De rol van transformationeel leiderschap



SYNOPSIS

Uit de hoofdstukken 4 en 5 komt naar voren dat ondanks de verschuiving naar de business case van diversiteit in de publieke sector nog beperkt interventies voorkomen die hiermee samenhangen. De effecten van de ingezette interventies zijn bovendien onbekend. Omdat binding een aandachtspunt is van de onderzochte kabinetten gaat hoofdstuk 6 in op de invloed van de ingezette diversiteitsinterventies op de binding van medewerkers. Dit hoofdstuk legt het accent op de rol van de leidinggevende, met in het bijzonder aandacht voor de betekenis van een transformationeel leiderschap.

Dit hoofdstuk is gebaseerd op het artikel: Çelik, S. Ashikali, T.S. & Groeneveld, S.M. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (4), 32-57.

6.1 INLEIDING

De laatste jaren is de aandacht voor diversiteitsbeleid in de Nederlandse publieke sector toegenomen. Mede door sociaal-culturele en demografische ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt, groeit de diversiteit van het personeelsbestand. Het diversiteitsbeleid van de publieke sector heeft zich lange tijd vooral gekenmerkt door het streven naar een evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand naar geslacht, etnische herkomst en leeftijd (Groeneveld & Steijn, 2013). Hoe langer hoe meer gaat de aandacht echter ook uit naar het management van de diversiteit die al aanwezig is (De Ruijter & Groeneveld, 2011). Gezien de te verwachten tekorten op de arbeidsmarkt is het voor overheidsorganisaties een uitdaging om voldoende gekwalificeerd personeel te binden en te boeien voor de overheid (Kwakkelstein & Roelse, 2011).

Verschillende redenen kunnen aan het voeren van een diversiteitsbeleid ten grondslag liggen. Het doelgroepenbeleid dat gericht is op de vertegenwoordiging van een bepaalde groep of categorie in de samenleving, gaat doorgaans uit van moreel-ethische en juridische argumenten met als doel gelijke kansen te creëren voor minderheidsgroepen en hun (achtergestelde) positie te verbeteren (Groeneveld & Steijn, 2013). De nadruk ligt tegenwoordig echter meer op economische motieven, ook in het beleid in de publieke sector. Een eerste economisch motief betreft de toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt. Om zo veel mogelijk talenten te werven, is het noodzakelijk dat het wervings- en selectiebeleid erin slaagt om verschillende groepen aan te spreken, mannen en vrouwen, autochtonen en allochtonen. Dit is des te meer van belang gezien de te verwachten arbeidsmarkt-krapte op de middellange termijn. In de tweede plaats is het voor een goed imago en bevordering van de legitimiteit van belang dat het personeelsbestand van de overheid een afspiegeling van de samenleving is (Groeneveld & Steijn, 2013; Kamerstuk II 2010/11, 32501-9; SER, 2009). Bovendien zou een representatieve overheid een betere aansluiting op de praktijk hebben waardoor het beleid meer zal corresponderen met maatschappelijke vraagstukken. Het gaat dan om via diversiteit te komen tot een zo efficiënt en effectief mogelijke realisatie van organisatiedoelstellingen (Groeneveld & Van der Voet, 2009; SER, 2009). Hiermee verbonden is een derde economisch motief, namelijk de creativiteit, innovativiteit en het probleemoplossende vermogen die door middel van diversiteit in het personeelsbestand vergroot kunnen worden (Groeneveld & Steijn, 2013; SER, 2009).

De voordelen die diversiteit en diversiteitsbeleid met zich zouden meebrengen, zijn echter niet altijd zichtbaar. Zo identificeren verschillende studies naar de effecten van diversiteit zowel positieve als negatieve werkgerelateerde uitkomsten (Ely & Thomas, 2001; Milliken & Martins, 1996; Thomas, 1999; Van Knippenberg et al., 2004). Over de effecten van diversiteitsbeleid is daarnaast maar weinig bekend. Er zijn empirische studies die wijzen op positieve effecten voor werkgerelateerde uitkomsten, maar die zijn vaak

beperkt tot enkele organisaties (Benschop, 2001; Pitts, 2009) of tot een bepaald type beleid (Kellough & Naff, 2004).

Dat er nog maar weinig inzicht bestaat in de effecten van diversiteitsbeleid, heeft onder meer te maken met de grote verscheidenheid aan beleid dat onder deze noemer valt. Zo bestaat er een verscheidenheid in visies alsook in de implementatie van diversiteitsbeleid in de publieke sector (Kellough & Naff, 2004) met uiteenlopende gevolgen voor werkgerelateerde uitkomsten. Ely en Thomas (2001) onderscheiden drie diversiteitsperspectieven. Het eerste perspectief *discrimination & fairness* heeft een moreel uitgangspunt dat een ieder gelijk is en ook zo behandeld moet worden. Het doelgroepenbeleid is ontwikkeld vanuit dit perspectief op diversiteit met het oog op de bevordering van evenredige vertegenwoordiging van verschillende sociaal-demografische groepen in organisaties. *Access & legitimacy* is het tweede perspectief en gaat vooral uit van de kansen die diversiteit biedt voor de markt, zoals het vergaren van kennis over verschillende groepen in de samenleving en hier aansluiting bij vinden. Het laatste perspectief, *integration & learning*, ziet diversiteit als een interne bron van productiviteit. Deze beide laatste perspectieven verwijzen naar de economische motieven en effectief management van diversiteit. Het is dan ook te verwachten dat beleid dat vanuit deze twee laatste invalshoeken wordt geformuleerd een gunstiger invloed heeft op werkgerelateerde uitkomsten dan beleid geformuleerd vanuit het eerste perspectief. Veel bewijs voor deze stelling is er echter nog niet.

Dit onderzoek draagt dan ook bij aan de wetenschappelijke literatuur over de effecten van diversiteitsinterventies door voor de Nederlandse publieke sector systematisch de invloed van verschillende typen diversiteitsinterventies op werkgerelateerde uitkomsten na te gaan. Een tweede lacune in de literatuur betreft de rol van de leidinggevende die in de dagelijkse organisatiepraktijk het diversiteitsbeleid zal uitdragen en implementeren. De manier waarop diversiteit wordt gemanaged in de organisatie is van belang voor het behalen van positieve werkgerelateerde uitkomsten (Pitts, 2009; Purcell & Hutchinson, 2007).

Dit onderzoek naar de invloed van leiderschap op werkgerelateerde uitkomsten sluit nauw aan bij het onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisatieprestaties (Benschop, 2001; Paauwe & Richardson, 1997). In de literatuur worden uiteenlopende werkgerelateerde uitkomsten besproken, zoals baantevredenheid, motivatie, betrokkenheid en vertrekgeneigdheid (Paauwe & Richardson, 1997). Gekozen is voor de laatste twee, omdat betrokkenheid en vertrekgeneigdheid refereren aan de binding van medewerkers met de organisatie. Binding van medewerkers met de organisatie draagt bij aan het vergroten van organisatieprestaties (Goud-Williams & Davies, 2005; Leisink, 2005). Ook is bekend dat werknemers die een hoge mate van betrokkenheid hebben, minder geneigd zullen zijn de organisatie te verlaten (Gould-Williams & Davies, 2005). Het kiezen van binding als werkgerelateerde uitkomst wordt ook gerechtvaardigd door-

dat binding van medewerkers een belangrijke doelstelling was en nog steeds is van het diversiteitsbeleid in de publieke sector (Kamerstuk II 2010/11, 32501-9).

De voorgaande aspecten geven input voor de centrale onderzoeksvraag: *Welke rol heeft de leidinggevende binnen publieke organisaties in de relatie tussen diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers?*

Onder diversiteitsinterventies worden activiteiten en middelen verstaan om diversiteit te bevorderen en te managen. In dit proefschrift wordt de term interventie gehanteerd en daarmee het woordgebruik van Ely en Thomas (2001) gevolgd en ook dat van de beleidspraktijk binnen de publieke sector (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010).

De volgende paragraaf behandelt de theorie, op basis waarvan de hypothesen zijn geformuleerd. Vervolgens komt in de derde paragraaf de methodologie van het onderzoek aan bod. In paragraaf vier worden de resultaten van het onderzoek besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele conclusies en een discussie van het onderzoek.

6.2 THEORETISCH KADER

Diversiteitsinterventies en werkgerelateerde uitkomsten

Kenmerkend voor het diversiteitsbeleid van de laatste jaren in de Nederlandse publieke sector is dat dit steeds meer verschuift van een doelgroepgerichte benadering naar aandacht voor het managen van diversiteit (De Ruijter & Groeneveld, 2011). In tegenstelling tot de traditionele (doelgroep) benaderingen waar de nadruk ligt op legalistische en normatieve mechanismen, ligt steeds meer het accent op het benutten van diversiteit als resource en concurrentiemiddel. In andere woorden, het discrimination & fairness perspectief boet aan belang in ten gunste van het access & legitimacy en het integration & learning perspectief. Het inzetten van diversiteit voor organisatiedoelinden lijkt echter nog weinig te gebeuren (Groeneveld & Verbeek, 2012) en de interventies in de publieke sector richten zich nauwelijks op het profiteren van voordelen (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010).

Door werving en selectie een belangrijk onderdeel te maken voor het bevorderen van diversiteit in de organisatie, heeft de organisatie de mogelijkheid om de organisatieprestaties te verbeteren (Pitts, 2005; Wise & Tschirhart, 2000). Het doel van het verhogen van diversiteit onder het personeel, is te komen tot meer innovatieve oplossingen en creativiteit (Milliken & Martins, 1996; Van Knippenberg et al., 2004). In andere woorden, aan deze doelgroepgerichte aanpak liggen economische motieven ten grondslag en deze aanpak wijkt op dat punt af van de meer traditionele visie op doelgroepgericht diversiteitsbeleid (Pitts, 2009).

Uit onderzoek blijkt dat het managen van diversiteit een positieve invloed heeft op de werktevredenheid van werknemers en blijkt dus een rol te spelen bij het behalen van

betere HRM-uitkomsten en prestaties (Pitts, 2009). In dit onderzoek staat niet de tevredenheid maar de betrokkenheid (commitment) en de vertrekintentie van werknemers in de publieke sector centraal. Deze elementen blijken belangrijke determinanten te zijn voor organisatiesucces (Gould-Williams, 2004; Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006).

In dit onderzoek wordt de relatie tussen beleidsinterventies en de binding van medewerkers onderzocht. Voorbeelden van interventies die onder het integration & learning perspectief vallen zijn trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit en trainingen waarin medewerkers en leidinggevendenden leren omgaan met culturele verschillen. Voorbeelden van interventies die onder het access & legitimacy perspectief vallen zijn het inzetten van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) om doelgroepen binnen of buiten de organisatie beter te bereiken en het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen. Naast beleid dat onder de noemer van het benutten van diversiteit als resource geschaard wordt, worden ook interventies meegenomen die vallen onder het doelgroepenbeleid en discrimination & fairness perspectief, zoals het formuleren van streefcijfers voor bepaalde groepen. De perspectieven access & legitimacy en integration & learning benaderen diversiteit als meerwaarde voor de organisatieprestaties. Bij het discrimination & fairness perspectief doen verschillen niet ter zake en het vertrekpunt is dat medewerkers zich aanpassen aan de organisatie met als gevolg dat medewerkers zich niet gewaardeerd of gerespecteerd voelen (Ely & Thomas, 2001). Daarom is te verwachten dat interventies behorend bij de access & legitimacy en integration & learning perspectieven een gunstiger uitwerking hebben op de binding van medewerkers dan interventies behorend bij het discrimination & fairness perspectief.

Op basis van het bovenstaande wordt de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 1: De aanwezigheid van diversiteitsinterventies behorend bij het access & legitimacy en integration & learning perspectief beïnvloedt de binding van medewerkers met de organisatie positief in grotere mate dan interventies behorend bij het discrimination & fairness perspectief.

De rol van de leidinggevende

De rol van de leidinggevende krijgt in de literatuur over de relatie tussen HRM en prestaties steeds meer aandacht, in het bijzonder ook toegepast op de publieke sector (Steijn & Van der Voet, 2009; Purcell & Hutchinson, 2007). De leidinggevende blijkt van invloed te zijn op de houding en het gedrag van werknemers. Bovendien spelen leidinggevendenden een belangrijke rol bij de implementatie van HRM-beleid (Purcell & Hutchinson, 2007). Hoe de leidinggevende hierop van invloed is, hangt af van zijn of haar leiderschapstijl.

In de literatuur passeren diverse stijlen en rollen van leiderschap de revue (Çelik, 2002). Dit onderzoek focust zich op transformatieel leiderschap (Steijn & Van der Voet, 2009), een leiderschapsstijl waarbij de leidinggevende oog heeft voor individuele kenmerken. Transformatieel leiderschap kenmerkt zich door een betekenisvolle en creatieve ruil tussen leidinggevers en werknemers (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Sales & Halpin, 2006). Leidinggevers die deze stijl van leidinggeven aanhouden, zijn meer bereid risico's te nemen om proactief problemen op te lossen en kansen te benutten. Hierdoor hebben zij een meer toekomstgerichte visie (Burke et al., 2006).

Transformatieel leiderschap kan men uiteenrafelen in vier dimensies. De eerste dimensie, *idealized influence* (charisma) gaat over een leidinggevende die gerespecteerd wordt door en vertrouwen heeft van zijn werknemers die zich identificeren met hun leidinggevende. De leidinggevende in deze dimensie stelt de behoefte van zijn werknemers boven die van zichzelf. Daarnaast is de leidinggevende consistent in het vertolken van ethiek, prioriteiten en waarden (Avolio, Bass, Jung, 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). In de dimensie *inspirational motivation* geeft de leidinggevende betekenis aan werktaken en zorgt voor uitdaging in het werk. Hierdoor ontstaat er individuele en teamspirit. De leidinggevende vertoont enthousiasme en optimisme op het werk. Ook stimuleert de leidinggevende zijn werknemers om positieve doelen op te stellen, die zij in de toekomst kunnen behalen (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). De derde dimensie omvat de *intellectual stimulation*. Hierbij stimuleren leidinggevers hun werknemers om innovatief en creatief te zijn, door verschillende standpunten ter discussie te stellen, het reframen van problemen en oude situaties op een nieuwe manier te benaderen (Bass et al., 2003). Werknemers worden niet afgerekend op hun fouten, maar worden betrokken bij het vinden van oplossingen voor problemen, zodat er een verscheidenheid aan ideeën en creativiteit ontstaat. De laatste dimensie betreft de *individualized consideration* (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Deze dimensie gaat in op individuele behoeften voor doelbereiking en groei door op te treden als coach of mentor. Hierbij zorgt de leidinggevende voor leermogelijkheden en een bevorderend klimaat voor groei. Daarnaast herkent hij verschillen in individuele behoeften (Bass et al., 2003). Door de focus die een transformatieel leidinggevend legt op het motiveren, inspireren en ontwikkelen van werknemers, kan deze stijl worden gekenmerkt als een mensgerichte stijl van leidinggeven (Burke et al., 2006).

De stijl van leidinggeven heeft, zoals eerder al genoemd, invloed op hoe werknemers HRM percipiëren. Daarnaast kan de stijl van leidinggeven ook een directe invloed hebben op de HRM-uitkomsten die in dit onderzoek centraal staan (Gould-Williams & Davies, 2005; Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Leisink, 2006; Steijn & Van der Voet, 2009). Leidinggevers met een transformatieel leiderschapsstijl hebben meer oog voor individuele kenmerken en zullen deze gebruiken om werknemers te stimuleren en te

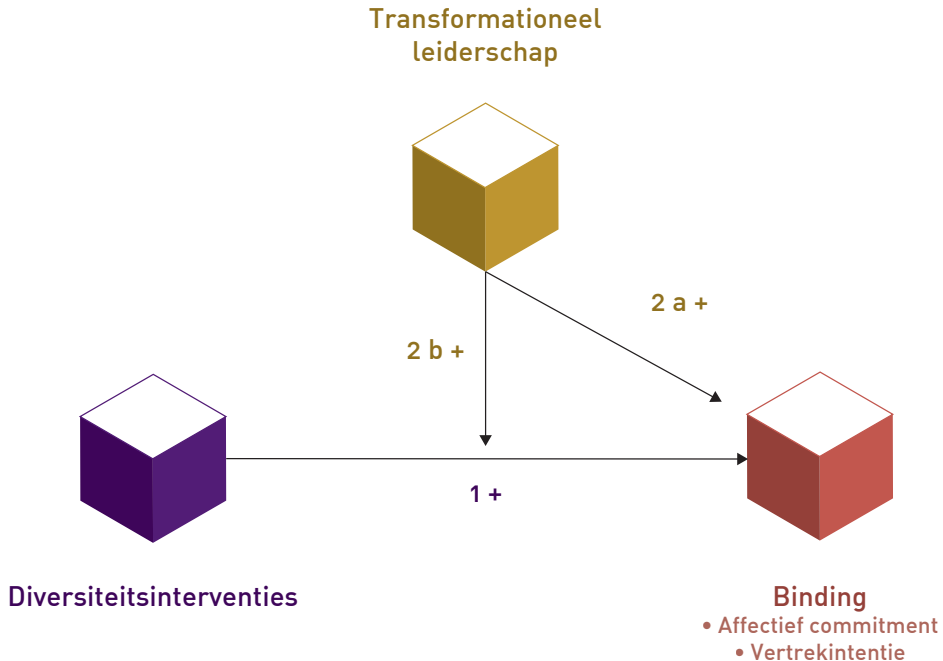
motiveren (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Bovendien ligt hierbij de nadruk op het vinden van nieuwe manieren van werken en het hanteren van verschillende perspectieven om tot een oplossing van problemen te komen (Bass et al., 2003). Omdat leidinggevend in de dagelijkse praktijk invulling geven aan het diversiteitsbeleid en de visie erachter uitdragen, is te verwachten dat de relatie tussen keuzes in het beleid en de uitkomsten sterker is in de aanwezigheid van een transformatieele leiderschapsstijl.

Gebaseerd op het bovenstaande volgen de onderstaande twee hypothesen:

Hypothese 2a: De aanwezigheid van een transformatieele leiderschapsstijl leidt tot meer binding van medewerkers met de organisatie.

Hypothese 2b: De positieve relatie tussen diversiteitsinterventies behorend bij het access & legitimacy en integration & learning perspectief en binding met de organisatie zal bij een transformatieele leiderschapsstijl versterkt worden.

De hypothesen 1, 2a en 2b zijn gevisualiseerd in onderstaand conceptueel model. Een positieve relatie met binding betekent een stijging van het affectief commitment en daling van de vertrekintentie.



Figuur 6.1 Conceptueel model

Legenda: (+) positief verband

6.3 ONDERZOEKSMETHODEN

Het onderzoek is door middel van het flitspanel van overheidswerknemers uitgevoerd, een panel dat in opdracht van het Ministerie BZK wordt onderhouden. De werknemers die deelnemen aan het flitspanel, worden regelmatig (één keer per twee maanden) per e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan een web enquête die maximaal tien minuten duurt. De groep werknemers die deelnemen aan het flitspanel, is representatief voor het personeelsbestand van de gehele publieke sector (Ministerie van BZK, 2011). Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van 12 april t/m 26 april 2011 en uitgezet onder 27.167 panelleden. De respons bedroeg 11.557 werknemers, dat is een responspercentage van 42,5 procent. Voor de analyse zijn slechts de respondenten gebruikt die geen ontbrekende scores hadden op de variabelen in de analyse. Na het verwijderen van de respondenten met ontbrekende waarden bleven er 4.130 respondenten over, dat is een uiteindelijke respons van 16 procent. Het relatief hoge aandeel ontbrekende scores komt door de onbekendheid van de respondenten met de voorgelegde diversiteitsinterventies.

De concepten die centraal staan in dit onderzoek zijn als volgt geoperationaliseerd.

Diversiteitsinterventies

De manier waarop overheidsorganisaties invulling geven aan hun diversiteitsbeleid, hangt af van de interventies die zij inzetten. Op basis van de verschillende visies op diversiteit kunnen interventies variëren. Daarom is op basis van de diversiteitsperspectieven en veel voorkomende diversiteitsinterventies (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010; Kamerstuk II, 2007/08, 31201-1) een zevental interventies aan de respondenten voorgelegd. Voor deze vragen zijn er drie antwoordmogelijkheden. Met de antwoordmogelijkheden: (1) 'Ja', (2) 'Nee' en (3) 'Weet niet', konden respondenten aangeven of een interventie in de organisatie aanwezig is. Voor de multivariate analyses is de antwoordcategorie 'weet niet' niet meegenomen en als *missing* aangeduid. Dit omdat er geen conclusies getrokken kunnen worden over een groep die niet weet welke interventies door hun organisatie worden gebruikt. Vervolgens werden er dummy's gecreëerd voor elk van de interventies die aangeven 0 = niet aanwezig en 1 = wel aanwezig volgens de respondenten.

De volgende diversiteitsinterventies zijn aan de respondenten voorgelegd:

1. Voorkeursbeleid bij de instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie.
2. Streefcijfers voor instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie.
3. Specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) inzetten om doelgroepen binnen of buiten de organisatie beter te bereiken.
4. Het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen.

5. Een netwerk van ondervertegenwoordigde groepen binnen de organisatie, bijvoorbeeld vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen.
6. Trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit.
7. Trainingen waarin medewerkers en leidinggevendenden leren omgaan met culturele verschillen.

De eerste twee interventies kunnen onder het discrimination & fairness perspectief worden geschaard omdat zij streven naar een toename van minderheidsgroepen in de organisatie. Interventies 3, 4 en 5 komen voort vanuit het access & legitimacy perspectief waarmee de organisatie bepaalde doelgroepen beter kan bereiken. De laatste twee interventies verwijzen naar het integration & learning perspectief waar leren van diversiteit centraal staat. Overigens is dit slechts een selectie van een aantal veel voorkomende interventies. Hierdoor kan het zijn dat organisaties interventies inzetten die niet in dit onderzoek aan bod komen.

Binding

Om binding van medewerkers binnen de organisatie te meten, zijn aan respondenten vragen voorgelegd over affectieve betrokkenheid en retentie van medewerkers. *Affectieve betrokkenheid* gaat over een emotionele band die de werknemer heeft met de organisatie en wordt gevormd door persoonlijke en structurele kenmerken en werkervaring (Haar & Spell, 2004). Bovendien identificeren werknemers zich dan met de organisatie, zijn betrokken en willen zich inzetten om organisatiedoelen te behalen (Gould-Williams & Davies, 2005; Kim, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Om de affectieve betrokkenheid te meten, is een gevalideerde schaal uit eerder onderzoek gebruikt (Kim, 2005). Deze schaal bestaat uit de volgende drie vragen: 1) 'Ik voel mij een deel van de organisatie', 2) 'Deze organisatie is van persoonlijke betekenis voor mij' en 3) 'Ik heb een sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie'. Hierbij kan de respondent door middel van een 5-punts Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. Om de output van de analyses beter te kunnen interpreteren, zijn de scores gehercodeerd naar "helemaal mee oneens" (1) tot "helemaal mee eens" (5). Dit betekent hoe hoger de scores hoe hoger de betrokkenheid van medewerkers. De Cronbach's α van deze schaal bedraagt ,91.

De *vertrekintentie* van werknemers is een belangrijke uitkomst om te meten, omdat dit weergeeft of werknemers eraan denken de organisatie te verlaten. Vertrekintentie van werknemers is gemeten door aan hen de volgende stelling voor te leggen: 'Ik ben van plan om het komende jaar werk bij een andere organisatie te zoeken' (Groeneveld, 2011). De respondent kan door middel van een 5-punts Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. Om deze variabele in de analyse mee te kunnen nemen, is er vervolgens een dummy gemaakt, waarbij de oorspronkelijke scores (1) 'Helemaal mee eens' en (2)

'Enigszins mee eens' aangeven dat de respondent vertrek geneigd is. De overige scores geven aan dat de respondent niet vertrek geneigd is. De dummy variabelen zijn als volgt aangemaakt 1= niet vertrek geneigd en 0= wel vertrek geneigd. In termen van binding betekent 1 dus hoge binding met de organisatie en 0 lage binding met de organisatie.

Transformationeel leiderschap

Voor elke dimensie van transformationeel leiderschap zijn er drie items gebruikt die het construct zou kunnen meten (Bass et al., 2003). De respondent kon door middel van een 5-punts Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. De stellingen zijn:

1. Mijn leidinggevende stelt mijn behoefte boven die van zichzelf.
2. Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.
3. Mijn leidinggevende is consistent in het uitdragen van normen, waarden en ethiek.
4. Mijn leidinggevende legt de nadruk op collectieve doelen.
5. Mijn leidinggevende spreekt optimistisch en enthousiast en zorgt voor een prettig werkklimaat.
6. Mijn leidinggevende brengt belangrijke onderwerpen onder de aandacht en schept bewustzijn over belangrijke issues.
7. Mijn leidinggevende stimuleert verschillende standpunten en manieren van werken.
8. Mijn leidinggevende zorgt voor verschillende perspectieven.
9. Mijn leidinggevende wijst op nieuwe manieren van werken.
10. Mijn leidinggevende heeft aandacht voor verschillen tussen individuen.
11. Mijn leidinggevende legt de nadruk op mijn sterke aspecten.
12. Mijn leidinggevende heeft aandacht voor individuele groei en ontwikkeling en stelt zich op als mentor/coach.

Voor de interpretatie van analyse zijn de scores voor transformationeel leiderschap net als betrokkenheid gehercodeerd naar "helemaal mee oneens" (1) tot "helemaal mee eens" (5). Dit betekent hoe hoger de scores hoe hoger transformationeel leiderschap. De Cronbach's α van deze schaal bedraagt ,96. De schaal is vervolgens geconstrueerd als de schaal transformationeel leiderschap. De afzonderlijke dimensies van deze schaal blijken na het uitvoeren van een factoranalyse veel met elkaar verweven te zijn. Daarom is hier gekozen om transformationeel leiderschap als één schaal te gebruiken en geen onderscheid te maken tussen de verschillende dimensies.

Controlevariabelen

Ten slotte zijn aan de multivariate analyses twee controlevariabelen toegevoegd, te weten de etnische herkomst en het geslacht van de respondent. In Tabel 6.1 zijn de Cronbach's α , gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de onderzoeksvariabelen gepresenteerd.

Tabel 6.1 Gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson correlaties

α	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Voorkeursbeleid	,32	,47	1	,62**	,42**	,26**	,39**	,29**	,25**	,07**	,06**	,02	,01	-,09**
2. Streecijfers	,32	,47	,62**	1	,49**	,31**	,47**	,33**	,31**	,09**	,08**	,01	,01	-,08**
3. Specifieke groepen	,28	,47	,42**	,49**	1	,37**	,40**	,41**	,36**	,14**	,11**	,05**	,01	-,06**
4. Diverse selectieteams	,22	,41	,26**	,31**	,37**	1	,30**	,36**	,28**	,19**	,15**	,06**	-,01	-,03*
5. Netwerk	,24	,43	,39**	,47**	,40**	,30**	1	,36**	,33**	,08**	,06**	,01	,01	-,07**
6. Trajecten	,37	,48	,29**	,33**	,41**	,36**	,36**	1	,49**	,26**	,21**	,11**	-,01	-,06**
7. Trainingen	,43	,43	,25**	,31**	,36**	,28**	,33**	,49**	1	,16**	,12**	,07**	,01	-,06**
8. Transformationeel leiderschap	,96	3,41	,95	,07**	,14**	,19**	,08**	,26**	,16**	1	,47**	,25**	-,02	,00
9. Betrokkenheid	,91	3,98	,98	,06**	,08**	,15**	,06**	,21**	,12**	,47**	1	,29**	-,02*	,00
10. Vertrekintentie	-,82	,38	,38	,02	,01	,05**	,06**	,11**	,07**	,25**	,29**	1	-,03**	-,02
11. Etnische herkomst	-,08	,27	,01	,01	,01	-,01	,01	-,01	,01	-,02	-,02*	-,03**	1	,03**
12. Geslacht	-,41	,49	-,09**	-,08**	-,06**	-,03*	-,07**	-,06**	-,06**	,00	,00	-,02	,03**	1

$N=4.310$. * $p < ,05$; ** $p < ,01$

6.4 RESULTATEN

Deze paragraaf geeft de resultaten van de multivariate analyses weer. In de analyse wordt de invloed van de diversiteitsinterventies en transformationeel leiderschap op de werkuitkomsten besproken. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de analyses van affectieve betrokkenheid en vertrekintentie. Als analyse technieken is gekozen voor lineaire regressie en logistische regressie. Lineaire regressieanalyse is gebruikt voor betrokkenheid als afhankelijke variabele en logistische regressieanalyse is gebruikt voor vertrekintentie. Het verschil in analysetechnieken heeft te maken met het meetniveau van de afhankelijke variabelen. Betrokkenheid is namelijk gemeten met een samengestelde schaal (interval meetniveau). Vertrekintentie is in de analyse als dummy meegenomen (0= wel vertrek geneigd en 1= niet vertrek geneigd). Bij dichotome variabele is een lineaire analyse ongeschikt en daarom is de logistische regressieanalyse gebruikt.

Diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers

Voor deze analyse zijn de verschillende interventies als onafhankelijke variabelen in een multivariate analyse meegenomen met als afhankelijke variabele affectieve betrokkenheid. Om de resultaten te interpreteren moet in acht worden genomen dat een toename op de schaal een toename van affectieve betrokkenheid betekent.

Tabel 6.2 Invloed van interventies en transformationeel leiderschap op affectieve betrokkenheid (lineaire regressie)

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	Beta
Etnische herkomst	-,034*	,015	-,034	-,023	,013	-,023	-,022	,013	-,022
Geslacht	,008	,015	,008	,005	,013	,005	,006	,013	,006
Voorkeursbeleid	,028	,021	,024	,030	,019	,026	,029	,019	,025
Streefcijfers	-,006	,022	-,005	,001	,019	,001	,001	,019	,001
Specifieke groepen	,013	,021	,012	-,018	,018	-,015	-,016	,018	-,014
Divers selectieteam	,081***	,018	,074	,033*	,016	,030	,038*	,018	,035
Netwerken	-,021	,020	-,018	-,004	,017	-,004	-,001	,018	,001
Trajecten	,178***	,019	,163	,081***	,017	,074	,090***	,018	,082
Trainingen	,026	,019	,023	,010	,017	,009	,009	,017	,008
Transformationeel leiderschap				,457***	,013	,479	,442***	,014	,463
InteractieTLxDiverse Sel.teams							-,007	,015	-,007
Interactie TLxTraject							-,039*	,016	-,037
Constante	4,067***	,015		4,070***	,014		4,083***	,015	
R ²		,219			,512			,513	
N		4.310			4.310			4.310	

(Z-scores) * = $p < ,05$; ** = $p < ,01$; *** = $p < ,001$

Tabel 6.2 geeft de resultaten weer van de multivariate analyse van affectieve betrokkenheid. Model 1 verklaart 22 procent van de variantie in affectieve betrokkenheid ($R^2 = ,219$). In model 2 is de variabele transformationeel leiderschap toegevoegd aan de analyse. De verklaarde variantie in dit model bedraagt 51 procent ($R^2 = ,512$). Om het interactie-effect tussen de diversiteitsinterventies en transformationeel leiderschap te meten zijn voor de interventies die een significant effect vertoonden in model 2 interactievariabelen aangemaakt en aan de analyse toegevoegd. In model 3 treedt er geen verandering op in de verklaarde variantie.

De interventie diverse selectieteams ($B = ,081$; $p < ,001$) en trajecten voor het creëren van een open cultuur ($B = ,178$; $p < ,001$) blijken een significant positief effect te hebben op de affectieve betrokkenheid van werknemers in de publieke sector. De verwachting dat de interventies behorend bij het integration & learning en access & legitimacy perspectief de HRM- uitkomsten positiever beïnvloeden dan discrimination & fairness interventies (hypothese 1) wordt hierbij bevestigd voor betrokkenheid voor twee interventies.

In model 2 is transformationeel leiderschap aan de analyse toegevoegd. Transformationeel leiderschap blijkt een sterk positief effect te hebben op betrokkenheid ($B = ,457$; $p < ,001$). Dit betekent hoe meer de leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert, hoe hoger de betrokkenheid van medewerkers is. De invloed van de interventie 'diverse selectieteams' ($B = ,033$; $p < ,005$) en 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' ($B = ,081$; $p < ,001$) blijken te verzwakken door de opname van transformationeel leiderschap. Verder laat model 3 zien dat er alleen een zwak en negatief interactie-effect is tussen transformationeel leiderschap de interventie trajecten ($B = -,039$; $p < ,05$). Dit betekent dat het effect van de diversiteitsinterventies op betrokkenheid van medewerkers niet versterkt wordt, zoals de verwachting was, maar juist zwakker wordt naarmate de leidinggevende meer transformationeel leiderschap vertoont. Hiermee wordt hypothese 2b voor betrokkenheid als uitkomstvariabele verworpen.

Ten behoeve van de interpretatie van het negatieve interactie-effect is gekeken naar de bandbreedte van de scores op de variabelen. Om die te toetsen zijn drie dummy's aangemaakt (hoog, middel en laag) om transformationeel leiderschap te categoriseren in drie evenredige groepen (Hainmueller, Mummolo & Xu, 2016). Met deze dummy variabelen zijn drie interactietermen gemaakt met het instrument trajecten. In een OLS regressieanalyse is het effect van de drie dummy's en de interactietermen getest op betrokkenheid. Hieruit blijkt dat geen van de interactietermen significant is. Het negatief interactie-effect tussen de interventie trajecten en transformationeel leiderschap was al klein en bij verder toetsen blijkt deze interactie-effect te verdwijnen. Dit betekent dus dat wanneer transformationeel leiderschap en de interventie 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' tegelijk in de organisatie voorkomen de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie niet minder wordt.

Een andere uitkomst is de vertrekintentie van werknemers en geeft aan of werknemers de intentie hebben om de organisatie te verlaten. In Tabel 6.3 zijn de resultaten van de logistische regressie opgenomen met als onafhankelijke variabele de interventies en als afhankelijke variabele vertrekintentie.

Tabel 6.3 Invloed van interventies en transformationeel leiderschap op vertrekintentie (logistische regressie)

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Wald	Exp (B)	B	Wald	Exp (B)	B	Wald	Exp (B)
Etnische herkomst	-,121***	12,949	,886	-,113**	10,446	,893	-,113**	10,297	,894
Geslacht	-,084*	5,036	,919	-,092*	5,537	,912	-,092*	5,559	,912
Voorkeursbeleid	-,001	,001	,999	,001	,000	1,001	-,002	,001	,998
Streefcijfers	-,057	1,068	,945	-,052	,798	,950	-,052	,824	,949
Specifieke groepen	,002	,001	1,002	-,044	,645	,957	-,052	,958	,949
Diverse selectieteams	,100*	4,849	1,113	,047	,849	1,048	,043	,731	1,044
Netwerken	-,016	,092	,985	,008	,023	1,008	,005	,010	1,005
Trajecten	,211***	17,038	1,234	,081	2,286	1,084	,083	2,399	1,087
Trainingen	,026	,263	1,026	,004	,005	1,004	,003	,004	1,003
Transformationeel leiderschap				,599***	261,250	1,820	,587***	207,811	1,799
Interactie TLx Sel. Teams							-,052	1,301	,949
Interactie LeiderschTrajecten							-,005	,013	,995
Constante	1,376***	1099	3,901	1,480***	1110	4,374	1,487***	1093	4,425
R ²		,02			,11			,12	
N		4.310			4.310			4.310	

(Z-scores) * = $p < ,05$; ** = $p < ,01$; *** = $p < ,001$

Model 1 verklaart 2 procent van de variantie in vertrekintentie ($R^2 = ,02$). In model 2 is transformationeel leiderschap aan de analyse toegevoegd en in model 3 de interactie van transformationeel leiderschap en de interventies. In model 2 wordt de verklaarde variantie 11 procent ($R^2 = ,11$) en in model 3 treedt er nauwelijks verandering in de verklaarde variantie.

Uit Tabel 6.3 is af te leiden dat ook hier alleen de diversiteitsinterventies 'diverse selectieteams' ($B = ,100$; $p < ,05$) en 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' ($B = ,211$; $p < ,001$) een significant effect hebben op vertrekintentie. Dit betekent dat wanneer een organisatie gebruik maakt van deze interventies werknemers minder vertrek geneigd zijn. De binding van werknemers met de organisatie wordt bij de inzet van deze interventies dus versterkt. Model 2 laat zien dat transformationeel leiderschap een sterk effect heeft op vertrekintentie ($B = ,599$; $p < ,001$). Hoe meer transformationeel

leiderschap, des te minder werknemers vertrek geneigd zullen zijn. Dus hoe meer transformationeel leiderschap hoe hoger de binding van werknemers in de organisatie. Net als bij betrokkenheid speelt dus ook bij de vertrekintentie van werknemers de leidinggevende een cruciale rol. Model 2 laat verder zien dat de invloed van de interventies 'diverse selectieteams' en 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' verdwijnt door de opname van transformationeel leiderschap. Mogelijk heeft dit te maken met overlappende activiteiten tussen de interventies en transformationeel leiderschap. In model 3 is bovendien te zien dat er geen interactie-effecten zijn van transformationeel leiderschap en de twee interventies. Hiermee wordt hypothese 2b dat transformationeel leiderschap de positieve relatie tussen diversiteitsinterventies en binding van medewerkers versterkt, ook verworpen voor vertrekintentie als uitkomstvariabele.

Conclusies ten aanzien van de hypothesen

De analyses laten zien dat de interventies 'diverse selectieteams' (access & legitimacy) en 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' (integration & learning perspectief) de affectieve betrokkenheid en vertrekintentie positief beïnvloeden. Daarmee is hypothese 1 bevestigd. Ook de hypothese die een positieve invloed van transformationeel leiderschap op de werkgerelateerde uitkomsten veronderstelde (hypothese 2a), wordt in de analyses bevestigd.

De verwachte positieve invloed van de interactie tussen diversiteitsinterventies en een transformationele leiderschapsstijl op de werkgerelateerde uitkomsten is echter niet gevonden (hypothesen 2b). Voor het bevorderen van de betrokkenheid van medewerkers blijken de interventies 'diverse selectieteams' en 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' samen te kunnen gaan met een transformationele leiderschapsstijl. Het effect van beide interventies wordt wel verzwakt door een transformationeel leiderschapsstijl. Voor wat betreft de vertrekgeneigdheid van medewerkers blijkt een transformationele leiderschapsstijl de twee interventies tegen te werken. Wellicht dat hier sprake is van overlappende activiteiten, al blijkt dit niet uit de correlaties. Geconcludeerd zou kunnen worden dat de twee interventies geen waarde hebben voor het beperken van de vertrekintentie als de leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert. Hoewel dit onderzoek niet enkel gericht is op werknemers van allochtone afkomst, sluit de bevinding wel aan bij de conclusie van een eerder onderzoek onder allochtone werknemers binnen de Rijksoverheid (Hofhuis et al., 2008). Daaruit is gebleken dat de leidinggevende een belangrijke rol kan spelen bij de vertrekreden van allochtone werknemers.

6.5 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Uit het onderzoek valt te concluderen dat de interventies 'divers samengestelde selectieteams' (access & legitimacy perspectief) en 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' (integration & learning perspectief) de binding van medewerkers met de organisatie positief beïnvloeden. Dit geldt alleen niet voor alle interventies die onder het integration & learning en access & legitimacy perspectief vallen. Interventies gericht op het voorkeursbeleid en het behalen van streefcijfers blijken geen effect te hebben op de affectieve betrokkenheid en vertrekgeneigdheid van medewerkers.

De rol van de leidinggevende is van groot belang en heeft een sterke invloed op de betrokkenheid en vertrekgeneigdheid van werknemers. Hoe meer een leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert, hoe hoger de affectieve betrokkenheid en hoe minder de vertrekgeneigdheid. Dit is te verklaren uit het gegeven dat de leidinggevende in direct contact staat met de werknemer en de vertolker is van het HRM- en organisatiebeleid. Een transformationele leiderschapsstijl zorgt er daarnaast voor dat er aandacht is voor individuele verschillen. Er zijn aanwijzingen dat het effect van de business case interventies op de binding van medewerkers geringer wordt wanneer de leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert. Het positief effect van de interventies 'diverse samengestelde selectieteams' en 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' op de betrokkenheid van medewerkers verzwakken en het effect van deze interventies op de vertrekintentie verdwijnen bij tussenkomst van een transformationeel leiderschapsstijl. Een leidinggevende met oog voor de individuele verschillen tussen zijn of haar medewerkers is dan ook cruciaal voor een effectief management van een divers personeelsbestand.

De data bevatten geen gegevens over de diversiteit van de teams, afdelingen of organisaties. Dit raakt een van de tekortkomingen van dit onderzoek. Of de gevonden relaties afhankelijk zijn van de mate waarin het personeelsbestand divers is samengesteld, kon daarom niet worden nagegaan. Zonder meer is er weinig informatie voorhanden over de organisatiecontext die van invloed kan zijn op de relaties die hier zijn onderzocht. Een tweede kanttekening kan geplaatst worden bij de metingen van de interventies. Aan de respondenten is gevraagd of de interventies aanwezig waren binnen de organisatie. Het gaat dus om de perceptie van de respondenten met als risico dat er door respondenten consistent geantwoord wordt op de antwoordcategorieën. Bovendien zijn bij dit onderzoek alleen respondenten meegenomen die bekend waren met de voorgelegde diversiteitsinterventies. Hierdoor is uiteindelijk 37 procent van de respondenten bij de analyse meegenomen.

Een derde kanttekening bij dit onderzoek is dat in het model diverse concepten met elkaar in verband worden gebracht met de veronderstelling dat er een causale relatie tussen de variabelen bestaat. Met dit cross-sectionele onderzoeksdesign is dit echter

niet aan te tonen. Zo zou de betrokkenheid bij de organisatie ook de perceptie van de interventies en van het gedrag van de leidinggevende kunnen beïnvloeden. Het kan ook zo zijn dat andere factoren, zoals werkklimaat of sociale omgeving, een invloed hebben op zowel de perceptie van het management als op de werkgerelateerde uitkomsten.

Wanneer we de resultaten in het licht plaatsen van diversiteitsbeleid binnen de publieke sector, dan kunnen we verder concluderen dat de nadruk minder moet liggen op het hanteren van streefcijfers en voorkeursbeleid (discrimination & fairness perspectief) indien het uitgangspunt van beleid het bevorderen de binding van het personeel is. In het huidige diversiteitsbeleid van de publieke sector staat steeds meer het efficiënt en effectief managen van een divers personeelsbestand centraal (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Vanuit deze invalshoek wordt beleid gezien als een verandering binnen de organisatie als geheel, in plaats van enkel het ondersteunen van ondervertegenwoordigde groepen. In dit onderzoek zijn betrokkenheid en vertrekgeneigdheid (binding) van medewerkers als werkgerelateerde uitkomsten onderzocht. Gesteld kan worden dat organisaties die de binding van een divers personeelsbestand willen bevorderen, beter gebruik kunnen maken van interventies die behoren bij het integration & learning of access & legitimacy perspectief. Deze interventies kunnen ook van meerwaarde zijn voor het bevorderen van de organisatieprestaties omdat werkuitskomsten als betrokkenheid en vertrekgeneigdheid belangrijke voorspellers zijn van prestaties (Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006).

Bovendien zal de inzet van concrete interventies verschillend zijn voor publieke organisaties, omdat elke organisatie zich in een andere context bevindt. Publieke organisaties zouden duidelijk moeten definiëren welk doel zij nastreven met het beleid en op basis hiervan de interventies onderscheiden. Zo zal een organisatie die erg weinig diversiteit heeft in het personeelsbestand, zich eerst focussen op de werving en selectie van diverse groepen. Organisaties die al enige variëteit in het personeelsbestand hebben, kunnen meer interventies inzetten die ingaan op het goed en betekenisvol managen van een divers personeelsbestand. Daarbij valt te denken aan trajecten om een open cultuur en waardering van diversiteit te creëren.

Voorts leert het onderzoek dat de interventies als 'divers samengestelde selectieteam' (access & legitimacy) en 'trajecten gericht op het creëren van een open cultuur' (integration & learning) belangrijk zijn wanneer publieke organisaties diversiteit willen benaderen vanuit hun kwaliteitsbeleid en talentmanagement. Voor publieke organisaties die werken met deze interventies, zijn werknemers vaker affectief betrokken en minder vertrek geneigd. Met de interventie 'divers samengestelde selectieteam' is er meer aandacht voor kwaliteiten die diverse sollicitanten bezitten. Bij kwaliteitsbeleid gaat het om het benutten van verschillen die een divers personeelsbestand met zich meebrengt en dat begint bij de selectie van medewerkers. Organisaties die al over een divers personeelsbestand beschikken, kunnen gebruik maken van de interventie 'trajec-

ten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit'. Op deze wijze kan het draagvlak ten aanzien van diversiteit worden vergroot.

Tot slot maar niet in de laatste plaats wijst dit onderzoek op de cruciale rol van de leidinggevende. Een leidinggevende met een transformatieel leiderschapsstijl richt zich op het opbouwen van vertrouwensrelaties met medewerkers, motiveert en inspireert hen. De leidinggevende stelt zich proactief op en tracht het beste uit de werknemer te halen. Diversiteitsbeleid zou zo moeten worden ingericht dat het de direct leidinggevende ondersteunt bij het management van divers samengestelde teams en afdelingen en de ontwikkeling van een transformatieel leiderschapsstijl.

6.6 RESUMÉ

In reactie op de ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt voeren publieke organisaties vaak diversiteitsbeleid. Er is weinig bekend over de effectiviteit van de concrete diversiteitsinterventies die in dat kader worden ingezet. In dit hoofdstuk is de invloed van enkele diversiteitsinterventies op de binding van werknemers in de Nederlandse publieke sector onderzocht en wordt nagegaan wat daarbij de rol is van leiderschap. De interventies zijn onderverdeeld volgens de typologie van Ely en Thomas (2001): discrimination & fairness, access & legitimacy en integration & learning. De twee interventies, namelijk het divers samenstellen van selectieteam (access & legitimacy perspectief) en de trajecten die zich richten op het creëren van een open cultuur (integration & learning perspectief), blijken een positieve invloed te hebben op de binding van medewerkers. Transformatieel leiderschap blijkt echter belangrijker te zijn voor de binding van personeel. Wat betreft de rol van leiderschap bij het succesvol implementeren van het beleid zijn de bevindingen niet eenduidig.

