Universiteit Leiden
The Netherlands

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

Çelik, S.

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

Version:	Not Applicable (or Unknown)
License:	Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden
Downloaded from:	https://hdl.handle.net/1887/44122

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

Cover Page

Universiteit Leiden

Leiden University Repository

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

Author: Çelik, Saniye
Title: Sturen op verbinden : de business case van diversiteit van publieke organisaties
Issue Date: 2016-11-10

Hoofdstuk 7

Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector

De rol van een inclusieve organisatiecultuur

SYNOPSIS

In het vorige hoofdstuk lag de nadruk op de rol van de leidinggevende in de relatie tussen de diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers. Naar voren kwam de relevantie van de rol van de leidinggevende. Transformationeel leiderschap blijkt van belang te zijn voor de binding van medewerkers. Dit hoofdstuk focust op de betekenis van een inclusieve organisatiecultuur in de relatie tussen interventies en binding van medewerkers in de publieke sector.

Dit hoofdstuk is een bewerkte versie van het artikel: Çelik, S., Ashikali, T.S. & Groeneveld, S.M. (2013). Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van een inclusieve organisatiecultuur. *Gedrag en Organisatie, 26* (3), 329-352.

7.1 INLEIDING

De veranderende samenleving heeft zijn weerslag op het personeelsbestand van publieke organisaties. Vanuit haar voorbeeldrol als werkgever besteedt de publieke sector sinds de jaren `80 aandacht aan het bevorderen van diversiteit. Diversiteit behelst alle aspecten waarop medewerkers van elkaar kunnen verschillen. Het gaat daarbij zowel om zichtbare als om niet zichtbare verschillen, zoals normen, waarden, overtuigingen, behoeften, werkstijlen en karaktereigenschappen (Van Knippenberg et al., 2004). In dit onderzoek volgen we echter de operationalisering van diversiteit zoals die in het beleid van de overheid centraal heeft gestaan, namelijk diversiteit naar etnische herkomst en geslacht. Er werden de afgelopen decennia tal van diversiteitsinterventies ingezet gericht op de instroom, doorstroom en het behoud van vrouwen en personen van niet-Nederlandse origine in publieke organisaties (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010; Verbeek, 2012). Diversiteitsinterventies betreffen activiteiten en middelen om diversiteit te bevorderen en te managen (Ely & Thomas, 2001; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010).

In de afgelopen jaren zorgden de ingezette diversiteitsinterventies binnen de publieke sector niet voor de stijging van het aandeel medewerkers van niet-Nederlandse afkomst binnen publieke organisaties, voornamelijk als gevolg van de hoge uitstroom. Dat was aanleiding om in de loop van de tijd de aandacht te verschuiven van instroom naar het behoud van medewerkers (Kamerstuk II 2010/11, 32 500VII-62). Het vertrek van medewerkers betekent immers niet alleen dat streefcijfers niet worden behaald, maar kan ook leiden tot een verlies van specifieke kennis en ervaring en vermindering van organisatieflexibiliteit en innovatie (De Dreu & West, 2001; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Er werden verschillende ad hoc interventies ingezet om naast instroom ook de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie te vergroten en vertrek te verminderen. Te denken valt aan managementinterventies als socialisatietrajecten voor nieuwe medewerkers, het definiëren van kernwaarden voor de organisatie en trainings- of bewustwordingsbijeenkomsten over het omgaan met – of leiding geven aan – een divers team.

Ondanks alle inspanningen is er weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit van de ingezette diversiteitsinterventies binnen de publieke sector (De Vries & Dekker, 2007). Het is van belang om te onderzoeken wat de invloed is van de interventies op de binding van medewerkers, omdat binding van medewerkers een belangrijke doelstelling was en nog steeds is van het diversiteitsbeleid in publieke organisaties.

Als vertrekpunt voor het onderscheid tussen verschillende soorten interventies hanteren we in dit onderzoek de diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (2001) die als rode draad door dit proefschrift lopen. Zij onderscheiden drie perspectieven, namelijk discrimination & fairness, access & legitimacy en integration & learning. Deze perspectieven verbinden diversiteit met respectievelijk gelijkheid, legitimiteit en productiviteit

van de organisatie. Het is te verwachten dat interventies gebaseerd op verschillende perspectieven tot verschillende uitkomsten zullen leiden, ook met betrekking tot de binding van werknemers aan de organisatie. Zo is uit het onderzoek van Çelik, Ashikali en Groeneveld (2011) gebleken dat interventies gebaseerd op gelijkheid geen invloed hebben op de binding, terwijl beleidsinterventies die tot de andere twee perspectieven behoren, namelijk 'het divers samenstellen van selectieteams' en 'trajecten die zich richten op het creëren van een open cultuur' de binding van medewerkers positief beïnvloeden. Dit hoofdstuk gaat na hoe de invloed van de verschillende interventies op de binding van werknemers kan worden verklaard.

Daarbij wordt in het bijzonder ingegaan op de rol van organisatiecultuur die in eerder onderzoek als een belangrijke voorwaarde is gezien voor de binding van personeel en de identificatie van diverse groepen werknemers met de organisatie (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008; Hersovitch, 2001; Van Knippenberg et al., 2004; Wolfson, Kraiger & Finkelstein, 2011). Een open organisatiecultuur wordt belangrijk geacht voor het succesvol omgaan met diversiteit op de werkvloer (Hofhuis et al., 2011). Er is sprake van een open organisatiecultuur als medewerkers een eenheid vormen, maar binnen die eenheid ook de ruimte krijgen op hun eigen manier te werken, ook wanneer de werkwijze afwijkt van de heersende norm. Dit wordt ook wel de 'inclusieve organisatiecultuur' genoemd (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Uitgangspunt van inclusie is dat werknemers zich gewaardeerd, gerespecteerd en erkend voelen (Pless & Maak, 2004). De gedachte is dat een inclusieve organisatiecultuur verschillen als uitgangspunt neemt en minder druk geeft om je als individu aan te passen, waardoor het gevoel van veiligheid stijgt (Scott & Bruce, 1994; Van Dam, Oregs & Schyns, 2008). Werknemers die werkzaam zijn in een inclusieve organisatie zijn sterker betrokken bij de organisatie (Mor Barak, 2000) en de intentie om de organisatie te verlaten ligt daarnaast lager (Shore et al., 2011). De verwachting is dan ook dat een inclusieve organisatiecultuur een verklarende rol speelt bij de positieve invloed van diversiteitsinterventies op de binding van medewerkers. Er is echter nog weinig onderzoek verricht naar de gevolgen van een inclusieve organisatiecultuur (Nishii, 2012) en de invloed van diversiteitsbeleid op de organisatiecultuur en de binding van medewerkers (Shore et al., 2011). De centrale vraagstelling van dit hoofdstuk luidt dan ook als volgt: *Welke rol heeft de cultuur binnen publieke organisaties in de relatie tussen diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers?*

7.2 THEORETISCH KADER

In dit theoretisch kader worden de verwachte verschillen onderbouwd in de mate waarin verschillende soorten diversiteitsinterventies de inclusiviteit van de organisatiecultuur en daarmee de binding van werknemers aan de organisatie beïnvloeden. Binding

behelst in dit onderzoek het behoud oftewel de retentie van medewerkers binnen de publieke sector en in hoeverre medewerkers betrokken zijn bij de organisatie (Gould-Williams & Davies, 2005; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Betrokkenheid blijkt een belangrijke voorspeller te zijn voor motivatie van werknemers en hun prestaties (Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Daarbij zorgt betrokkenheid met de organisatie ervoor dat de intentie van medewerkers om de organisatie te verlaten wordt gereduceerd (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Voorbeelden van interventies zijn het hanteren van streefcijfers, een ambassadeursnetwerk om diversiteit op een hoger niveau te agenderen en een multicultureel netwerk voor rijksambtenaren (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). In dit onderzoek staan de meest voorkomende diversiteitsinterventies in de publieke sector centraal. Er is nauwelijks theorievorming over de invloed van specifieke diversiteitsinterventies op de binding van medewerkers. Wel kunnen de interventies op basis van de doelen die met de interventie nagestreefd worden, onderverdeeld worden volgens de diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (2001) om zo hun invloed op de binding te beargumenteren. Bij het discrimination & fairness perspectief gaat het om het creëren van toegang en gelijke kansen voor minderheidsgroepen in werving en selectieprocessen (Selden & Selden, 2001) en gaat het dus voornamelijk om de toename van diversiteit in het personeelsbestand. Culturele verschillen worden volgens dit perspectief niet meegenomen in de werkprocessen, waardoor het werk en de taken in de organisatie niet fundamenteel worden beïnvloed. Hierbij verandert de organisatiecultuur en structuur niet of nauwelijks (Groeneveld & Steijn, 2013; Kellough & Naff, 2004; Pitts, 2007, 2009). De veronderstelling dat iedereen gelijk is, zorgt ervoor dat de dominante cultuur afwijkingen niet tolereert waardoor diverse minderheidsgroepen zich aanpassen aan de heersende cultuur (Ely & Thomas, 2001). Het doelgroepenbeleid, waarbij met behulp van positieve actie wordt gestreefd naar het verbeteren van de positie van minderheidsgroepen, is ontwikkeld vanuit dit perspectief. Een concrete interventie is het hanteren van streefcijfers voor het bevorderen van de instroom, doorstroom en behoud van doelgroepen als vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen, et cetera. (Groeneveld, 2011).

Deze interventie was gedurende de jaren 1994 tot heden regelmatig onderdeel van het overheidsbeleid. Er bestond ook veel weerstand tegen dit type interventies. Positieve actie zorgde er bijvoorbeeld voor dat de leden van de meerderheidsgroep zich bedreigd voelden in hun carrièrekansen (Hofhuis et al., 2011). Meer in het algemeen is uit de literatuur bekend dat doelgroepenbeleid eraan bijdraagt dat onderscheid tussen groepen in de organisatie verder wordt benadrukt en daarmee aangescherpt wordt (Kirton & Greene, 2010; Kravitz, 2008; Schaafsma, 2008). Identificatie met de groep zal daardoor zwaarder gaan wegen dan de identificatie met de organisatie. De verwachting is dan ook dat doelgroepenbeleid, in dit onderzoek de aanwezigheid van streefcijfers

(discrimination & fairness perspectief), een negatieve invloed zal hebben op de inclusiviteit van de organisatiecultuur.

Het access & legitimacy perspectief gaat 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. Volgens dit perspectief draagt diversiteit bij aan de legitimiteit van de organisatie omdat beter wordt ingespeeld op de samenleving. Ook onder dit perspectief komen organisaties niet tot een cultuurverandering. De dominante cultuur zal blijven heersen, met uitzondering van de culturele identiteit die zichtbaar wordt onder werknemers die belast zijn met uitvoerende taken (Ely & Thomas, 2001). Een interventie die typerend is voor het access & legitimacy perspectief, is het divers samenstellen van selectieteams om de kwaliteiten bij sollicitanten met andere achtergronden te herkennen (Çelik et al., 2011). Deze interventie steunt op de gedachte dat het selectieproces onder de loep genomen kan worden met als streven het aannamebeleid zoveel mogelijk 'waardevrij' te maken (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). En zo draagt deze interventie er aan bij dat er mensen aangenomen worden voor een betere aansluiting met de samenleving. De focus van de interventie 'divers samenstellen van selectieteams' is het benutten van mannelijke, vrouwelijke, autochtone en allochtone selecteurs bij het selectieproces om de herkenning van kwaliteiten van divers talent te vergroten. Op deze manier probeert men de natuurlijke neiging van organisaties te doorbreken om kandidaten te selecteren die lijken op hen of op zittende werknemers. Het werken aan beeldvorming tijdens het selectieproces en medewerkers aannemen vanwege het verschil en de toegevoegde waarde kan bijdragen aan het benutten van verschillen en daarmee aan de inclusiviteit van de organisatiecultuur.

Het integration & learning perspectief ziet diversiteit als een interne bron van productiviteit. Diversiteit wordt daarbij gezien als een resource voor leren, verandering en vernieuwing, met als doel het verbeteren van kerntaken en werkprocessen. Dit perspectief legt de nadruk op het verkennen van standpunten en inzichten die kunnen bijdragen aan het werk. Diversiteit wordt daarbij als het ware geïntegreerd in de cultuur van de organisatie waarbij openheid ten aanzien van verschillen als basis wordt genomen (Ely & Thomas, 2001). Binnen de publieke sector zijn er nog in beperkte mate interventies gebaseerd op het integration & learning perspectief (De Ruijter & Groeneveld, 2011). Opkomende interventies zijn trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit (Çelik et al., 2011). Daarbij valt te denken aan het definiëren, uitdragen en expliciet promoten van diversiteitsgerelateerde kernwaarden als openheid en waardering. Dit biedt medewerkers ruimte om te werken op de eigen manier. Deze interventie beoogt expliciet de organisatiecultuur te beïnvloeden. De twee interventies 'divers samenstellen van selectieteams' en 'trajecten gericht op het creëren van een open cultuur' stellen het waarderen en benutten van verschillen centraal en spelen in op het gedrag van medewerkers binnen de organisatie. Hierom wordt verwacht dat deze

interventies de inclusiviteit van de organisatiecultuur positief zullen beïnvloeden. Verwacht wordt ook dat dit voor de interventie vanuit het access & legitimacy perspectief in mindere mate het geval is dan voor de interventie vanuit het integration & learning perspectief. Deze laatste beoogt immers de openheid van de organisatiecultuur rechtstreeks te beïnvloeden.

Hypothese 1

De diversiteitsinterventie 'streefcijfers voor het bevorderen van de instroom, doorstroom en behoud van doelgroepen' (discrimination & fairness perspectief) heeft een negatieve invloed op de inclusiviteit van de organisatiecultuur, terwijl de interventies 'divers samenstellen van selectieteam' (access & legitimacy perspectief) en de 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' (integration & learning perspectief) de inclusiviteit van de organisatiecultuur positief beïnvloeden.

De inclusiviteit van de organisatiecultuur is in eerder onderzoek regelmatig in verband gebracht met positieve werkgerelateerde uitkomsten, zoals een hoger welbevinden in teams (Postmes, Spears, Lea, & Novak, 2005), een hogere werktevredenheid van werknemers (Hofhuis et al., 2008) en meer productiviteit en vertrouwen op de werkvloer (Çelik, 2007; De Vries, 2012). Een organisatiecultuur waarin geen sprake is van openheid en waardering van verschillen, kan daarentegen leiden tot daling van de betrokkenheid en motivatie bij het werk en de organisatie (Shim, 2010).

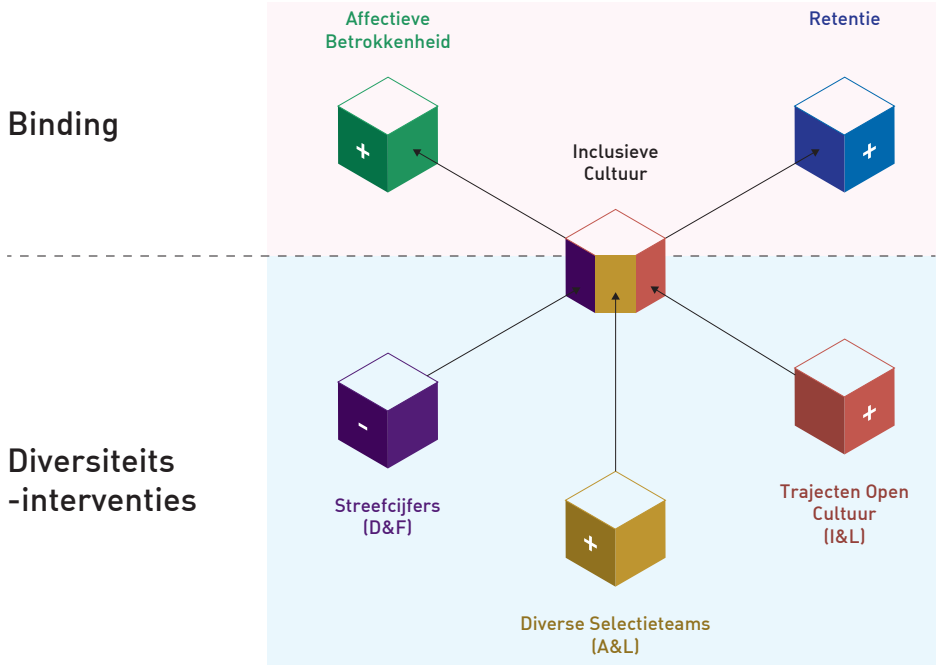
Behalve dat de binding van werknemers samenhangt met deze uitkomsten, zijn er in de literatuur ook aanwijzingen voor een rechtstreekse invloed van de inclusiviteit van de organisatiecultuur op betrokkenheid en retentie. Bekend is dat openheid en waardering voor diversiteit in de organisatie gepaard gaan met meer betrokkenheid onder werknemers (Meyer & Hescovitch, 2001). Specifiek blijkt uit de meta-analyse van Meyer et al. (2002) dat affectieve betrokkenheid gerelateerd is aan inclusiviteit binnen de organisatie. Evelein (2005) toont daarnaast aan dat de intentie om de organisatie te verlaten (het omgekeerde van behoud), beperkt kan worden door een organisatiecultuur die in staat stelt om te werken volgens waarden die dicht bij de eigen waarden van de betreffende persoon liggen. Ook Hofhuis et al. (2008) komen tot deze bevinding wanneer zij concluderen dat een inclusieve organisatiecultuur het vertrek van medewerkers kan beperken. Het bovenstaande wijst erop dat een open organisatiecultuur een positieve invloed heeft op de binding van medewerkers (Van Knippenberg et al., 2004; Wolfson et al., 2011).

Het is vervolgens aannemelijk dat de interventie 'streefcijfers' die een negatieve invloed zou hebben op de inclusiviteit van de organisatiecultuur, om die reden ook de binding van medewerkers negatief beïnvloedt. Voor de andere twee interventies is juist wel een positieve invloed op binding te verwachten, omdat ze positief zouden uitpak-

ken voor de inclusiviteit van de organisatiecultuur. Op basis van het bovenstaande volgt de tweede hypothese.

Hypothese 2

De inclusiviteit van de organisatiecultuur heeft een mediërende rol in de relatie tussen be-



Figuur 7.1 Het conceptueel model met de diversiteitsinterventies als onafhankelijke variabele, inclusieve cultuur als mediërende variabele en de variabelen affectieve betrokkenheid en retentie de afhankelijke variabelen die samen de binding van werknemers binnen de publieke sector vormen.

leidsinterventies en de binding van medewerkers.

Gebaseerd op het theoretische kader wordt het onderzoeksmodel in Figuur 7.1 gevisualiseerd.

In dit onderzoek zijn enkele controlevariabelen meegenomen. Uit eerder onderzoek blijkt in de eerste plaats dat leiderschapsstijl een belangrijke rol speelt bij de binding van medewerkers (Çelik et al., 2011; Gould-Williams & Davies, 2005; Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Leisink, 2006; Steijn & Van der Voet, 2009) en bij het werkklimaat (Luijters, Van der Zee & Otten, 2008). Een organisatiecultuur wordt gevormd door leiderschapsgedragingen (Schein, 2004). Dit maakt het relevant om in dit onderzoek leiderschap als controlevariabele mee te nemen. Specifiek wordt ingezoomd op transformationeel leiderschap. Een transformationele leider is charismatisch, herkent verschillen, stelt het

individu centraal en verhoogt de motivatie, het vertrouwen en de tevredenheid van medewerkers door het samenbrengen van mensen en het veranderen van hun gedachtegoed (Avolio et al., 1999; Burke et al., 2006). Leidinggevenden met een transformationele stijl hebben meer oog voor individuele kenmerken en zullen op grond daarvan werknemers stimuleren en motiveren (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Transformationeel leiderschap past daarmee goed bij het leidinggeven aan divers samengestelde groepen (Ashikali & Groeneveld, 2012; De Vries & Homan, 2008).

In de tweede plaats zijn geslacht en etnische herkomst als controlevariabelen opgenomen. Allochtonen en vrouwen zijn in de publieke sector oververtegenwoordigd in de uitstroom wat eerder is toegeschreven aan hun verschillende waardering van het werkklimaat (Groeneveld, 2011). Daarentegen blijkt een sterker diversiteitsklimaat de verschillen in werktevredenheid tussen allochtonen en autochtonen te verkleinen (Hofhuis et al., 2011).

7.3 ONDERZOEKSMETHODEN

Data

De gegevens van dit onderzoek zijn afkomstig uit het zogenaamde flitspanelonderzoek, een internetenquête onder een representatieve steekproef van medewerkers binnen de Nederlandse publieke sector. De enquête werd uitgezet in de periode van 12 april tot met 26 april 2011 (www.flitspanel.nl). Het flitspanelonderzoek betreft een panel bestaande uit overheidswerknemers dat in opdracht van het Ministerie van 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. Het totale aantal panelleden dat werd uitgenodigd om deel te nemen, bedroeg 27.167. De respons voor dit onderzoek bedroeg 11.557 werknemers (responspercentage 42,5 procent). Voor de analyse in dit onderzoek zijn slechts de respondenten gebruikt die geen ontbrekende scores hadden op de variabelen. De uiteindelijke database bestond daarmee uit 4.310 respondenten. Dit betekende een uiteindelijke respons van 16 procent. Het relatief hoge aandeel missings was vooral te wijten aan de onbekendheid van de respondenten met de voorgelegde diversiteitsinterventies.

8,2 procent van de 4.310 respondenten was allochtoon. Van deze totaal aantal respondenten betroffen 5,4 procent westerse allochtonen en 2,4 procent niet-westerse allochtonen. Van 0,4 procent was de etnische herkomst onbekend, omdat respondenten niet verplicht waren hun etnische herkomst kenbaar te maken. Het aandeel niet-westerse allochtonen in het personeelsbestand van de publieke sector was in 2011 6 procent, en het aandeel westerse allochtonen 9 procent. 40 procent van de 4.310 respondenten was

vrouw, terwijl het aandeel vrouwen in de publieke sector in 2011 52 procent bedroeg. Allochtonen en vrouwen waren daarmee ondervertegenwoordigd in de uiteindelijke dataset. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 50 jaar, terwijl de gemiddelde leeftijd van werknemers in de publieke sector 44 jaar was (CBS, 2015). 37 procent van de respondenten was werkzaam binnen het openbaar bestuur, 54 procent binnen onderwijs en wetenschap en 9 procent in de veiligheidssector. Het percentage werknemers in 2011 in de verschillende publieke sectoren was respectievelijk 33 procent, 54 procent en 13 procent.

In een Independent-Samples T-test zijn de onderzoeksvariabelen uit de steekproef waarop de analyses zijn gedaan (N = 4.310) vergeleken met de respondenten die missings hadden op de diversiteitsinterventies. In de analyse is gekeken naar de verschillen tussen de twee groepen op de onderzoeks- en achtergrondvariabelen. De resultaten toonden dat er geen significante verschillen waren tussen de twee groepen op de achtergrondvariabelen geslacht en etnische herkomst van de respondenten. Daarentegen waren er wel significante verschillen voor inclusieve cultuur, betrokkenheid, retentie en transformationeel leiderschap. Echter, door de hoge N in het onderzoek was de kans op een statistisch significant verschil erg hoog. Bij vergelijking van de twee steekproeven, hadden de steekproefrespondenten met missende waarden op de diversiteitsinterventies een gemiddelde score op inclusieve cultuur van 3,61, op betrokkenheid 3,97, op retentie 3,93 en op leiderschap 3,46. Voor de steekproef waar de analyses op zijn gedaan, had inclusieve cultuur een gemiddelde van 3,56, betrokkenheid 4,02, retentie 3,77 en transformationeel leiderschap 3,35. De verschillen tussen de gemiddelden van de onderzoeksvariabelen waren relatief klein wat de resultaten van het onderzoek niet of nauwelijks zouden hebben beïnvloed.

Operationalisering

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

Diversiteitsinterventies

Per diversiteitsperspectief van Ely en Thomas (2001) werd één diversiteitsinterventie onderzocht. De selectie van deze diversiteitsinterventies is gebaseerd op eerder onderzoek (Çelik et al., 2011) en de veelvoorkomende interventies binnen publieke organisaties (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010; Kamerstuk II, 2007/08, 31201-1. De interventie volgens het discrimination & fairness perspectief is "streefcijfers voor instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie. Als access & legitimacy en integration & learning interventie is gekozen voor "het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen" (access & legitimacy perspectief) en "trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van

diversiteit" (integration & learning perspectief). De respondenten hadden keuze uit de volgende drie antwoordmogelijkheden om aan te geven of deze beleidsinterventies aanwezig waren binnen de organisatie: (1) 'Ja', (2) 'Nee' en (3) 'Weet niet'. Het ging hierbij om percepties van respondenten of specifieke beleidsinterventies toegepast werden. De antwoordcategorie 'weet niet' was voor het samenstellen van het databestand als missing aangeduid en kwam zodoende ook niet voor in de dataset die gebruikt is voor dit onderzoek. Dit omdat er geen conclusies getrokken konden worden over een groep die niet wist welke interventies door hun organisatie werd gebruikt. Vervolgens werden er dummy's gecreëerd voor elk van de interventies die aangeven 0 = niet aanwezig en 1 = wel aanwezig volgens de respondenten.

Inclusieve organisatiecultuur

Om de inclusiviteit van de cultuur (IC) te meten is gebruik gemaakt van een bestaande set van zes niet eerder gevalideerde vragen die door de Rijksoverheid gebruikt werd in medewerkertevredenheidsonderzoeken om inzicht te krijgen in de mate van ervaren inclusiviteit en sociale veiligheid door medewerkers. Deze zes vragen zijn afgeleid uit vijf sleutelvragen van Shell over hoe inclusief de medewerkers zich voelen in de organisatie (Bell, 2007).

Omdat de vragen betrekking hebben op de mate waarin medewerkers zich binnen de organisatie gewaardeerd en veilig voelen, spreken we hier van een inclusieve organisatiecultuur. Bij een inclusieve organisatiecultuur gaat het immers om de combinatie van veiligheid (Scott & Bruce, 1994; Van Dam et al., 2008) en waardering (Pless & Maak, 2004).

De volgende zes vragen over inclusieve organisatiecultuur werden voorgelegd aan de respondenten[8]: "Waar ik werk word ik met respect behandeld" (IC1), "Ik kan openlijk mijn mening uiten zonder angst voor negatieve gevolgen" (IC2), "Mijn organisatie heeft een werkomgeving waarin verschillende denkbeelden en perspectieven worden gewaardeerd" (IC3), "Mijn organisatie heeft een werkomgeving waar discriminatie niet voorkomt" (IC4), "Mijn organisatie heeft een werkomgeving die vrij is van intimidatie" (IC5), "De beslissingen die leiders in mijn organisatie maken betreffende werknemers zijn eerlijk" (IC6). De antwoordcategorieën zijn in de oorspronkelijke vragenlijst bevraagd op basis van een 5-punts Likertschaal variërend van "helemaal mee eens" (1) tot "helemaal mee oneens" (5). Om de output van de analyses beter te kunnen interpreteren, zijn de scores gehercodeerd naar "helemaal mee oneens" (1) tot "helemaal mee eens" (5). Hoe

8 Omdat in een van de vragen zowel naar discriminatie als naar intimidatie gevraagd wordt en dit mogelijk twee verschillende constructen meet, is deze vraag gesplitst in twee afzonderlijke vragen. Het gaat om de twee vragen; "mijn organisatie heeft een werkomgeving waar discriminatie niet voorkomt" en "mijn organisatie heeft een werkomgeving die vrij is van intimidatie."

hoger de scores hoe meer de organisatiecultuur als inclusief wordt gepercipieerd. De Cronbach's alpha van deze schaal was ,90.

Binding

Om binding van medewerkers binnen de organisatie te meten, zijn vragen gesteld over de affectieve betrokkenheid en retentie van medewerkers. *Affectieve betrokkenheid* gaat over een emotionele band die de werknemer heeft met de organisatie (Haar & Spell, 2004) waarbij werknemers zich met de organisatie identificeren en zich willen 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: "Ik voel mij een deel van de organisatie" (B1), "Deze organisatie is van persoonlijke betekenis voor mij" (B2) en "Ik heb een sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie" (B3). De antwoordcategorieën zijn net als de vorige schaal in de oorspronkelijke vragenlijst bevraagd op basis van een 5-punts Likertschaal variërend van "helemaal mee eens" (1) tot "helemaal mee oneens" (5). Om de output van de analyses beter te kunnen interpreteren, zijn de scores gehercodeerd naar "helemaal mee oneens" (1) tot "helemaal mee eens" (5). De Cronbach's alpha van deze schaal bedroeg 0.91.

Retentie 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 kon door middel van een 5-punts Likertschaal aangeven in hoeverre men het eens is met de stelling. Hierbij staat voor "Helemaal mee eens" (1) en voor "Helemaal mee oneens"(5). Terwijl het item verwijst naar de vertrekintentie van werknemers, geeft de antwoordschaal de mate van retentie aan. Retentie is slechts gemeten met een item, wat consequenties kan hebben voor de validiteit en de betrouwbaarheid.

Transformationeel leiderschap

Aan de respondenten is gevraagd naar de leiderschapsstijl van hun directe leidinggevende. De items van transformationeel leiderschap (TL) zijn ontleend aan de operationalisering van Bass et al. (2003). Zij onderscheiden vier dimensies van transformationeel leiderschap: *idealized influence* (charisma), *inspirational motivation, intellectual stimulation en individualized consideration.* Met het oog op de lengte van de vragenlijst is er een selectie van twaalf items gemaakt uit het oorspronkelijke meetinstrument. Dit resulteerde in drie items per dimensie. De items zijn letterlijk uit het Engels vertaald. De twaalf items zijn in de oorspronkelijke vragenlijst bevraagd op basis van een 5-punts Likertschaal variërend van "helemaal mee eens" (1) tot "helemaal mee oneens" (5). Ook hier zijn de categorieën gehercodeerd naar "helemaal mee oneens" (1) tot "helemaal mee eens" (5). Naarmate de score toeneemt, hoe meer werknemers een transformationele

leiderschapsstijl ervaren. De eerste dimensie bevat de stellingen: "Mijn leidinggevende stelt mijn behoefte boven die van zichzelf" (TL1), "Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende" (TL2), "Mijn leidinggevende is consistent in het uitdragen van normen, waarden en ethiek" (TL3). De dimensie *inspirational motivation* houdt de volgende stellingen in: "Mijn leidinggevende legt de nadruk op collectieve doelen" (TL4), "Mijn leidinggevende spreekt optimistisch en enthousiast en zorgt voor een prettig werkklimaat" (TL5), "Mijn leidinggevende brengt belangrijke onderwerpen onder de aandacht en schept bewustzijn over belangrijke issues" (TL6). De dimensie *intellectual stimulation* bevat de stellingen: "Mijn leidinggevende stimuleert verschillende standpunten en manieren van werken" (TL7), "Mijn leidinggevende zorgt voor verschillende perspectieven" (TL8), "Mijn leidinggevende wijst op nieuwe manieren van werken" (TL9). De laatste dimensie *individualized consideration* bevat de stellingen: "Mijn leidinggevende heeft aandacht voor verschillen tussen individuen" (TL10), "Mijn leidinggevende legt de nadruk op mijn sterke aspecten" (TL11), "Mijn leidinggevende heeft aandacht voor individuele groei en ontwikkeling en stelt zich op als mentor/coach" (TL12).

De items van deze schaal bleken te laden op een gemeenschappelijke factor. Daarom werd gekozen om transformationeel leiderschap als één schaal te gebruiken en geen onderscheid te maken tussen de verschillende dimensies. De Cronbach's alpha van deze schaal bedroeg ,96.

7.4 RESULTATEN

Descriptieve statistische analyse en correlaties

Voor de statistische analyses is gebruik gemaakt van de programma's SPSS en AMOS. Met behulp van SPSS zijn allereerst de gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach's alpha coëfficiënten en bivariate correlaties berekend.

In Tabel 7.1 zijn de Cronbach's alpha, gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de onderzoeksvariabelen gepresenteerd. De interventie "trajecten voor een open cultuur" werden gemiddeld het meest waargenomen door de respondenten. De diversiteitsinterventies "divers samenstellen van selectieteams" en "trajecten voor een open cultuur" correleerden positief met organisatiecultuur. Organisatiecultuur correleerde weer positief met de binding van medewerkers. Uit de correlaties valt daarnaast op te maken dat transformationeel leiderschap samenhangt met de twee beleidsinterventies, de organisatiecultuur en de binding van medewerkers. De schalen transformationeel leiderschap en de organisatiecultuur blijken hoog te correleren (,66). Mogelijk is dit voor een deel toe te schrijven aan de items van transformationeel leiderschap die betrekking hebben op diversiteit (TL7, TL8, TL10). De items lagen inhoudelijk soms dichtbij elkaar. Niettemin bleek uit een exploratieve factoranalyse dat de items laadden op de beoogde

Tabel 7.1 Gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson correlaties

	α	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Streefcijfers (0 = niet, 1= wel aanwezig)	-	,32	,47	1								
2. Diverse selectieteams (0 = niet, 1 = wel aanwezig)	-	,22	,41	,34**	1							
3. Trajecten open cultuur (0 = niet, 1 = wel aanwezig)	-	,37	,48	,33**	,36**	1						
4. Inclusieve cultuur	,90	3,58	,92	,02	,15**	,22**	1					
5. Affectieve betrokkenheid	,91	3,98	,98	,08**	,15**	,21**	,49**	1				
6. Retentie	-	3,8	1,37	,13	,05**	,11**	,23**	,29**	1			
7. Transformationeel leiderschap	,96	3,41	,95	,09**	,19**	,23**	,26**	,47**	,25**	1		
8. Etnische herkomst (0 = autochtoon, 1 = allochtoon)	-	,08	,27	,01	-,01	-,01	-,03**	-,02*	-,03**	-,02	1	
9. Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	-	,41	,49	-,08**	-,03*	-,06**	,00	,00	-,02	,00	,03**	1

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

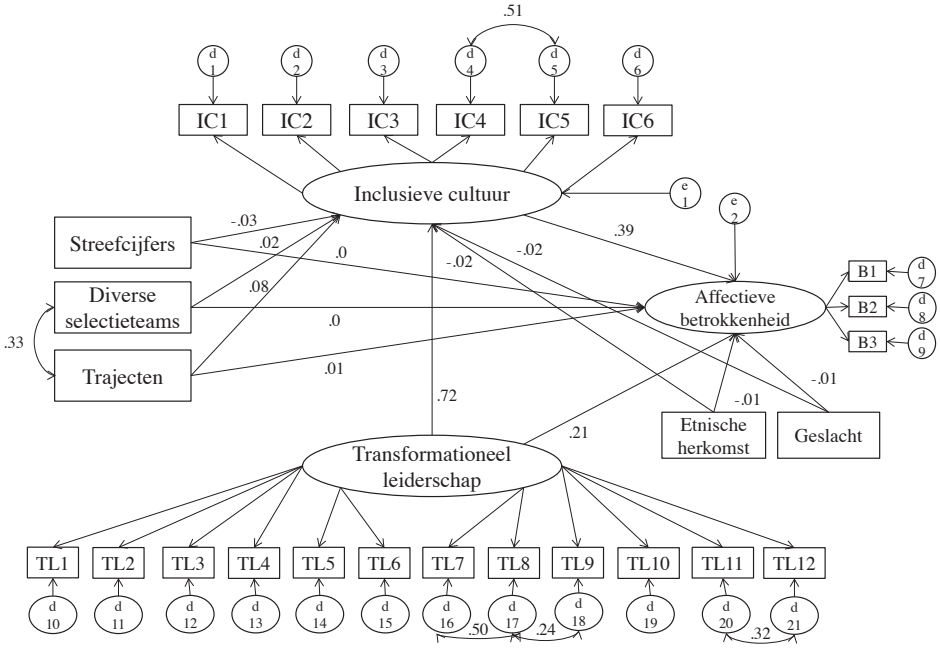
constructen. Ook de correlatie van ,52 tussen organisatiecultuur en affectieve betrokkenheid is hoog te noemen.

Sem analyse

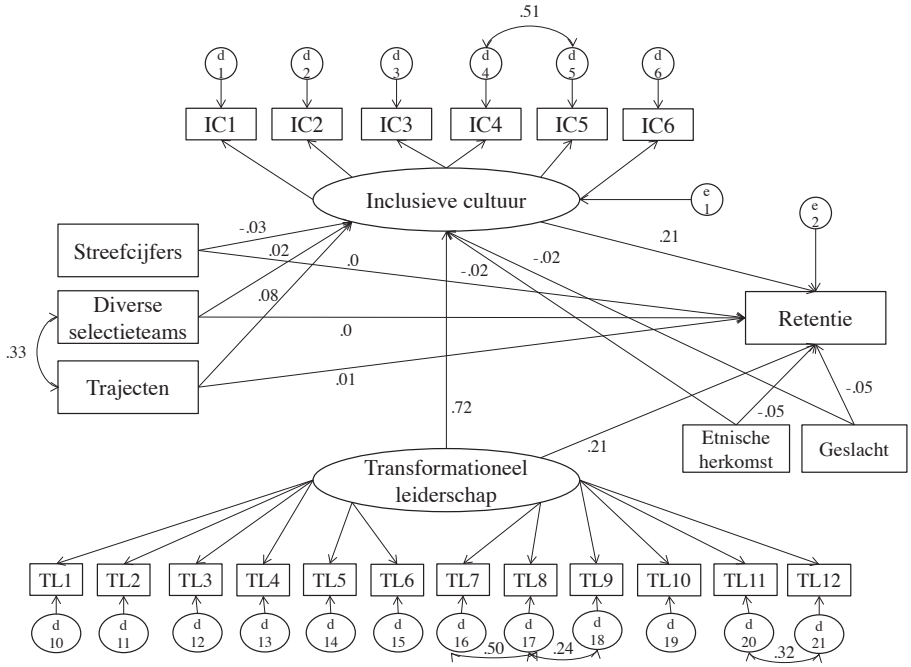
Voor dit onderzoek is met behulp van AMOS gebruik gemaakt van Structural Equation Modeling (SEM). De SEM analyse is een kwantitatieve statistische methode die twee statistische analyses in één keer combineert te weten de padanalyse en de factoranalyse. In AMOS zijn niet de geconstrueerde schalen gebruikt voor organisatiecultuur, affectieve betrokkenheid en transformationeel leiderschap, maar zijn de variabelen opnieuw geschat in een meetmodel met behulp van een Confirmatieve Factor Analyse (CFA). Op deze wijze is de constructvaliditeit van de constructen in het model getoetst.

Het eerste model met affectieve betrokkenheid als uitkomstmaat toonde de volgende goodness of fit statistics: (CMIN) $\chi^2 = 7909{,}50$, *df.* = 291, $p < .00$, $\chi^2/df. = 27{,}18$; *Comparative Fit Index* (CFI) = ,90; en *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA) = ,08. Vanwege de hoge N was de χ^2 geen goede maat om de fitheid van het model te bepalen. De CFI en RMSEA waarden laten zien in hoeverre het model bij de data past (Byrne, 2010). De CFI voldeed niet aan de eis van een waarde > ,95, en ook de RMSEA voldeed niet aan de waarde < ,06 (Hu & Bentler, 1999; Byrne, 2010). Hieruit kon geconcludeerd worden dat er nog verbeteringen mogelijk waren in het model. Zo bleken een aantal storingsvarianties met elkaar te correleren. Deze correlaties gaven aan dat de items onverklaarde variantie met elkaar gemeen hadden. Voor de leiderschapsschaal was dat het geval voor de varianties van de items behorend bij de dimensie *intellectual stimulation* (items TL7,

TL8 en TL9) en twee items van de dimensie *individualized consideration* (items TL11 en TL12). Daarnaast hadden ook twee items van de schaal inclusieve cultuur onverklaarde variantie met elkaar gemeen (items IC4 en IC5). In Figuur 7.2 is het model weergegeven waarin deze correlaties zijn toegevoegd. Dit tweede model toonde een betere fit met χ^2 = 4288,16, *df*= 286, *p* < .00; χ^2/df = 14,99; CFI = ,95; RMSEA = ,06. Het model met retentie als afhankelijke variabele toonde de volgende fitmaten: χ^2 = 3701,17, *df*= 240, *p* < .00; χ^2/df = 15,42; CFI = ,95; RMSEA = ,06 en voldeed hiermee eveneens aan de vereisten voor een fittend model (Hu & Bentler, 1999). Figuur 7.3 toont het model met retentie als afhankelijke variabele. De figuren 7.2 en 7.3 geven de relaties tussen de latente constructen en indicatoren (meetmodel) en de relaties tussen de latente constructen (sturctuurmodel) weer. Dit wordt weergegeven met de pijlen, tussen de constructen waarbij de regressiecoëfficiënten zijn vermeld. Dit zijn de pijltjes tussen de indicatoren.



Figuur 7.2 SEM model met betrokkenheid als afhankelijke variabele, inclusieve cultuur als mediërende variabele en transformationeel leiderschap, etnische herkomst en geslacht als controlevariabelen
Het model heeft de volgende fitmaten: χ^2 = 4288,16; *df*= 286; *p* < .00; χ^2/df = 14.99; CFI = ,95; RMSEA = ,06.
In Figuur 7.2 zijn de gestandaardiseerde directe regressiecoëfficiënten en toegevoegde correlaties te zien.



Figuur 7.3 SEM model met retentie als afhankelijke variabele, inclusieve cultuur als mediërende variabele en transformationeel leiderschap, etnische herkomst en geslacht als controlevariabelen
Het model heeft de volgende fitmaten: χ^2 = 3701,17; *df*= 240; *p* < ,00; χ^2/df = 15,42; CFI = ,95; RMSEA = ,06.
In Figuur 7.3 zijn de gestandaardiseerde directe regressiecoëfficiënten en toegevoegde correlaties te zien.

De CFA die voor de variabelen organisatiecultuur, transformationeel leiderschap en affectieve betrokkenheid zijn uitgevoerd, liet zien dat alle items significant (*p* < .00) bijdroegen en dat alle factorladingen boven de ,5 waren. De factorladingen en de gestandaardiseerde padcoëfficiënten die de sterkte van het verband tussen de variabelen weergeven, zijn te zien in Tabel 7.2. De resultaten voor het model met retentie als afhankelijke variabele zijn weergegeven in Tabel 7.3.

Tabel 7.2 Resultaten SEM analyse affectieve betrokkenheid

Gestandaardiseerde regressie-effecten			
Meetmodel (CFA)			
IC1	←	Inclusieve cultuur	,81[NVT]
IC2	←	Inclusieve cultuur	,87***
IC3	←	Inclusieve cultuur	,85***
IC4	←	Inclusieve cultuur	,55***
IC5	←	Inclusieve cultuur	,73***
IC6	←	Inclusieve cultuur	,81***
TL1	←	Transformationeel leiderschap	,68***
TL2	←	Transformationeel leiderschap	,88***
TL3	←	Transformationeel leiderschap	,85***
TL4	←	Transformationeel leiderschap	,72***
TL5	←	Transformationeel leiderschap	,88***
TL6	←	Transformationeel leiderschap	,84***
TL7	←	Transformationeel leiderschap	,79***
TL8	←	Transformationeel leiderschap	,82***
TL9	←	Transformationeel leiderschap	,72***
TL10	←	Transformationeel leiderschap	,84***
TL11	←	Transformationeel leiderschap	,82***
TL12	←	Transformationeel leiderschap	,83[NVT]
B1	←	Affectieve betrokkenheid	,81[NVT]
B2	←	Affectieve betrokkenheid	,90***
B3	←	Affectieve betrokkenheid	.93***
Structureel padmodel			
Inclusieve cultuur	←	Streefcijfers	-,03**
Inclusieve cultuur	←	Trajecten	,08***
Inclusieve cultuur	←	Divers selectieteam	,02
Affectieve betrokkenheid	←	Streefcijfers	,03*
Affectieve betrokkenheid	←	Trajecten	,05***
Affectieve betrokkenheid	←	Divers selectieteam	,03
Affectieve betrokkenheid	←	Inclusieve cultuur	,39***
Affectieve betrokkenheid	←	Geslacht (vrouw)	,01
Affectieve betrokkenheid	←	Etnische herkomst (allochtoon)	-,01
Affectieve betrokkenheid	←	Transformationeel leiderschap	,21***
Inclusieve cultuur	←	Transformationeel leiderschap	,72***
Inclusieve cultuur	←	Geslacht (vrouw)	-,02
Inclusieve cultuur	←	Etnische herkomst (allochtoon)	-,02
Indirecte effecten			
Affectieve betrokkenheid	←	Inclusieve cultuur ← Streefcijfers	-,01**
Affectieve betrokkenheid	←	Inclusieve cultuur ← Trajecten	,03***
Affectieve betrokkenheid	←	Inclusieve cultuur ← Divers selectieteam	,01
Affectieve betrokkenheid	←	Inclusieve cultuur ← Transformationeel leiderschap	,28***
R^2	Inclusieve cultuur		,52
	Affectieve betrokkenheid		,32

N = 4.310 * *p* < ,05; ** *p* < ,01; *** *p* < ,00, NVT = Niet van toepassing (vastgestelde parameter)

Tabel 7.3 Resultaten SEM analyse retentie

Gestandaardiseerde regressie-effecten			
Meetmodel (CFA)			
IC1	←	Inclusieve cultuur	,81[NVT]
IC2	←	Inclusieve cultuur	,87***
IC3	←	Inclusieve cultuur	,85***
IC4	←	Inclusieve cultuur	,55***
IC5	←	Inclusieve cultuur	,73***
IC6	←	Inclusieve cultuur	,81***
TL1	←	Transformationeel leiderschap	,68***
TL2	←	Transformationeel leiderschap	,88***
TL3	←	Transformationeel leiderschap	,85***
TL4	←	Transformationeel leiderschap	,72***
TL5	←	Transformationeel leiderschap	,88***
TL6	←	Transformationeel leiderschap	,84***
TL7	←	Transformationeel leiderschap	,79***
TL8	←	Transformationeel leiderschap	,82***
TL9	←	Transformationeel leiderschap	,72***
TL10	←	Transformationeel leiderschap	,84***
TL11	←	Transformationeel leiderschap	,82***
TL12	←	Transformationeel leiderschap	,83[NVT]
Structureel padmodel			
Inclusieve cultuur	←	Streefcijfers	-,03**
Inclusieve cultuur	←	Trajecten	,08***
Inclusieve cultuur	←	Divers selectieteam	,02
Retentie	←	Streefcijfers	,0
Retentie	←	Trajecten	,01
Retentie	←	Divers selectieteam	-,0
Retentie	←	Inclusieve cultuur	,18***
Retentie	←	Geslacht (vrouw)	-,05***
Retentie	←	Etnische herkomst (allochtoon)	-,05***
Retentie	←	Transformationeel leiderschap	,21***
Inclusieve cultuur	←	Transformationeel leiderschap	,72***
Inclusieve cultuur	←	Geslacht (vrouw)	-,02
Inclusieve cultuur	←	Etnische herkomst (allochtoon)	-.02
Indirecte effecten			
Retentie	←	Inclusieve cultuur ← Streefcijfers	-,01**
Retentie	←	Inclusieve cultuur ← Trajecten	,01***
Retentie	←	Inclusieve cultuur ← Divers selectieteam	,0
Retentie	←	Inclusieve cultuur ← Transformationeel leiderschap	,13***
$\mathbf{R^2}$	Inclusieve cultuur		,52
	Retentie		.14

N = 4.310 * *p* < ,05; ** *p* < ,01; *** *p* < ,00, NVT = Niet van toepassing (vastgestelde parameter)

De beleidsinterventie "streefcijfers" (discrimination & fairness perspectief) had een zeer zwakke negatieve relatie met de ervaren inclusieve cultuur (β=-,03, p <,01). Een verklaring hiervoor kan zijn dat het hanteren van streefcijfers verschillen in organisaties onderstrepen en daarmee de categorisatie kan vergroten (Ely & Thomas, 2001). Dit kan de mate waarin de organisatiecultuur als inclusief wordt ervaren en daarmee ook de mate waarin men zich opgenomen voelt in de organisatie hinderen. De interventie "trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit" (integration & learning perspectief) had een zwak positief effect (β=,08, p <,00) op de organisatiecultuur. De beleidsinterventie "divers samenstellen van selectieteams" – het access & legitimacy perspectief – had echter in dit model geen significante relatie met de organisatiecultuur. Op basis van deze bevindingen kan hypothese 1 die een negatieve relatie veronderstelt tussen de interventie "streefcijfers" en organisatiecultuur worden aangenomen en de positieve relatie tussen de interventies en een inclusieve organisatiecultuur, alleen voor de interventie "het creëren van een open cultuur". De aanname dat beleidsinterventies passend bij het access & legitimacy perspectief de inclusiviteit van de organisatiecultuur in mindere mate beïnvloeden dan beleidsinterventies behorende bij het integration & learning perspectief wordt in dit onderzoek overigens bevestigd.

De inclusiviteit van cultuur bleek een belangrijke rol te spelen bij de toename van binding van medewerkers met de organisatie. Een inclusieve cultuur had een direct positief invloed op de affectieve betrokkenheid (β=,39, p <,00) en een positief invloed op de retentie (β=,18, p <,00) van werknemers. Naarmate werknemers een organisatiecultuur ervaren waarin zij zich binnen de organisatie gewaardeerd en veilig voelen, neemt de binding van hen met de organisatie toe. Deze resultaten tonen dat een inclusieve organisatiecultuur een belangrijke voorwaarde is voor de binding van werknemers.

De interventie "streefcijfers" had een direct, maar zeer zwak positief effect op de affectieve betrokkenheid van werknemers (β=,03, p <,05) en een zeer zwak negatief indirect effect (β=-,01, p <,01) via een inclusieve organisatiecultuur. Het directe positieve effect van streefcijfers op affectieve betrokkenheid is lastig te verklaren. Wellicht heeft het voeren van streefcijfers in ieder geval een positieve uitwerking in de organisatie, maar was de uitwerking van het beleid uiteindelijk niet significant doordat dit beleid negatief uitpakte voor de inclusiviteit van de organisatiecultuur. De interventie "trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit" (integration & learning perspectief) had een direct zwak positief effect op de affectieve betrokkenheid van werknemers (β=,05, p <,00). Voor deze interventie gold een zwak indirect significant positief effect via organisatiecultuur op de affectieve betrokkenheid van medewerkers (β=,03, p <,00).

De beleidsinterventie "divers samenstellen van selectieteams" – het access & legitimacy perspectief – had daarentegen geen direct en geen indirect effect op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Hypothese 2 dat een inclusieve cultuur een medië-

rende rol heeft in de relatie tussen beleidsinterventies en binding van medewerkers kan alleen worden aangenomen voor de interventies "streefcijfers" en "het creëren van een open cultuur" en de affectieve betrokkenheid van medewerkers.

De resultaten van de SEM analyse (zie Tabel 7.3) toonden dat geen van de interventies een significant direct effect op de retentie van werknemers hadden. Dit in tegenstelling tot eerder onderzoek dat een directe positieve relatie liet zien tussen de interventies 'trajecten gericht op het creëren van een open cultuur' en 'divers samenstellen van selectieteams' en vermindering van vertrek van medewerkers (Çelik et al., 2011). Waarschijnlijk wordt het effect van deze interventies op de retentie volledig weg verklaard door hun bijdrage aan de inclusiviteit van organisatiecultuur. Het bleek dat de interventie "streefcijfers" een zeer zwak negatief indirect effect via de inclusiviteit van de organisatiecultuur had op de retentie van werknemers (β=-,01, p <,01). Dit betekent dat de interventie "streefcijfers" de mate waarin werknemers een inclusieve cultuur ervaren vermindert, waardoor de retentie van medewerkers enigszins afneemt. De interventie "trajecten" had daarentegen een zeer zwak positief indirect effect via de inclusiviteit van de cultuur op retentie (β=,01, p <,00). Deze interventie bevordert de mate waarin werknemers een inclusieve cultuur ervaren. Dit draagt bij aan retentie van werknemers. De coëfficiënten waren echter zeer laag; dit komt in de discussie verder aan bod.

Transformationeel leiderschap blijkt van belang te zijn voor de binding van medewerkers. Uit de resultaten kwam naar voren dat transformationeel leiderschap in lijn met het vorige hoofdstuk sterk positief samenhangt met de affectieve betrokkenheid van medewerkers (β=,21, p <,00) en sterk positief samenhangt met de retentie (β=,21, p <,00). Een transformationele leiderschapsstijl hangt bovendien sterk samen met de inclusiviteit van de organisatiecultuur (β=,72, p <,00). Daarnaast toonden de resultaten ook een significant indirect effect van transformationeel leiderschap via inclusieve cultuur op de affectieve betrokkenheid (β=,28, p <,00) en retentie (β=,13, p <,00) van werknemers. Dit benadrukt opnieuw het belang van een inclusieve organisatiecultuur.

7.5 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Uit het onderzoek blijkt dat een inclusieve organisatiecultuur zorgt voor een toename van binding van medewerkers met de organisatie. Dit bevestigt eerdere onderzoeksresultaten waaruit bleek dat een cultuur waarin ruimte is voor uniciteit van medewerkers de binding positief beïnvloedt (Hofhuis et al., 2008; Meyer & Hersovitch, 2001; Van Knippenberg et al., 2004; Wolfson, et al., 2011). In dit onderzoek was de veronderstelling dat de relatie tussen diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers (Çelik et al., 2011) zou verlopen via een inclusieve organisatiecultuur. Op basis van de resultaten wordt dit bevestigd voor de interventies "streefcijfers" (discrimination & fairness per-

spectief) en "trajecten voor het creëren van een open organisatiecultuur" (integration & learning perspectief), waarbij de invloed van streefcijfers op binding zeer zwak negatief was en die van de trajecten zwak positief.

Het hanteren van streefcijfers heeft niet tot doel het veranderen van cultuur (Selden & Selden, 2001). De mediërende rol van organisatiecultuur verklaart waarom de invloed van streefcijfers op de binding van medewerkers uiteindelijk neutraal uitpakt: de indirecte invloed van streefcijfers op betrokkenheid is negatief, terwijl de directe invloed zwak positief is. Streefcijfers onderstrepen namelijk dat er verschillende groepen in de organisatie zijn en vergroten daarmee de categorisatie (Ely & Thomas, 2001). Dat kan de mate waarin de organisatiecultuur als inclusief wordt ervaren, hinderen en daarmee ook de mate waarin men zich opgenomen voelt in de organisatie.

De diversiteitsinterventie "het divers samenstellen van selectieteams" (access & legitimacy perspectief) had geen significant invloed op inclusieve organisatiecultuur en geen op de binding van medewerkers. Dit kan verklaard worden doordat deze interventie net als streefcijfers niet rechtstreeks de organisatiecultuur beoogt te beïnvloeden (Ely & Thomas, 2001).

De positieve directe en indirecte invloed van de integration & learning interventie, "trajecten voor het creëren van een open organisatiecultuur", op binding is te verklaren door de focus van deze interventie op verandering van cultuur. Net als trainingen (Chavez & Weisinger, 2008) blijken dit soort trajecten van invloed te zijn op de cultuur binnen de organisatie en daarmee samenhangend het gedrag van medewerkers (Anderson & West, 1998; Rashid, Sambasivan & Johari, 2003). Deze resultaten wijzen er op dat interventies gebaseerd op het integration & learning perspectief de meeste potentie hebben bij het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur en daarmee de binding van medewerkers. Er worden binnen de publieke sector echter nog in beperkte mate interventies ingezet die geschaard kunnen worden onder het integration & learning perspectief (De Ruijter & Groeneveld, 2011; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Desondanks wordt in dit onderzoek deze interventie gemiddeld het meest waargenomen binnen de publieke sector. Kennelijk omdat deze interventie zich richt op integratie in de gehele organisatie en daarmee op alle medewerkers (Ely & Thomas, 2001). De bevindingen van dit onderzoek nodigen publieke organisaties uit om bij het versterken van de binding van medewerkers interventies primair te richten op het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur. Dit bekrachtigt tevens het pleidooi om in het HRM-beleid aandacht te hebben voor de bevordering van de inclusiviteit van de organisatiecultuur. Er is hier immers nog veel te winnen. Daarnaast brengen deze resultaten de discussie met zich mee over de effectiviteit van in de toekomst in te zetten interventies. Dat er geen significante verschillen bestaan naar etniciteit en geslacht in inclusieve organisatiecultuur en binding wijst er op dat iedereen gebaat is bij inclusiviteit en interventies voor het bevorderen van binding.

Tot slot laten de resultaten zien dat er een sleutelpositie is weggelegd voor leidinggevenden. Zo is uit de correlaties en de padmodellen af te leiden dat de samenhang tussen interventies en affectieve betrokkenheid kleiner is wanneer gecontroleerd wordt voor transformationeel leiderschap. Dit zou er op kunnen wijzen dat transformationeel leiderschap de zwakke effecten van de interventies voor een deel verklaart. Ook zou de verminderde samenhang tussen interventies en affectieve betrokkenheid door de komst van transformationeel leiderschap er op kunnen wijzen dat het vooral transformationele leiders zijn die diversiteitsinterventies inzetten en tegelijkertijd voor een grotere affectieve betrokkenheid zorgen. Daarnaast kunnen we concluderen dat transformationeel leiderschap belangrijker is voor de binding en een inclusieve organisatiecultuur dan de diversiteitsinterventies. Het belang van een transformationele leiderschapsstijl wordt benadrukt doordat deze stijl naast een directe positieve invloed op de inclusiviteit van de organisatiecultuur en de binding van medewerkers ook een indirect invloed heeft op de binding van medewerkers, via een inclusieve organisatiecultuur. Deze leiderschapsstijl stelt individuen centraal en is kennelijk een geschikte stijl voor het creëren van een inclusieve organisatie. Bekend is dat de leidinggevende invloed heeft op de houding en het gedrag van werknemers en een belangrijke rol speelt bij de implementatie van HRM-beleid (Purcell & Hutchinson, 2007) en bij het leidinggeven aan divers samengestelde teams (Ashikali & Groeneveld, 2012). Deze conclusies bekrachtigen het nut van het sturen op de leiderschapskwaliteiten binnen de publieke sector en zwengelen de discussie aan welk type leiders binnen de publieke sector nodig zijn om de brede verscheidenheid aan personeel te kunnen managen.

Bij het onderzoek kunnen enkele kanttekeningen worden geplaatst. Op de eerste plaats zijn twee tot drie diversiteitsinterventies onderzocht die behoren tot drie verschillende perspectieven: het discrimination & fairness, integration & learning en access & legitimacy perspectief. Dit betreft een selectie van veelvoorkomende interventies binnen de publieke sector en is daarmee niet uitputtend. Verder betreffen de metingen van interventies geen objectieve metingen, maar percepties van respondenten. De wijze waarop de interventies zijn gemeten zijn toe te schrijven aan de bekendheid van interventies onder de respondenten. Er is gevraagd naar de aanwezigheid van de interventies binnen de organisatie. Het risico bestaat dat respondenten dan consistent gaan antwoorden op het gebied van antwoordvariantie. Door de beperkte bekendheid van de respondenten met de interventie is uiteindelijk 63 procent van de respondenten niet in de analyse meegenomen. Bovendien is slechts een item gebruikt voor het meten van een type interventie dat de betrouwbaarheid van het meetinstrument niet ten goede komt. In vervolgonderzoek is meer aandacht gewenst voor de meting van diversiteitsinterventies. Bij het gebruik van werknemerssurveys zou dat kunnen door meer items per interventie te formuleren. Een andere weg is om de interventies niet alleen onder werknemers te meten maar ook onder leidinggevenden en HR professionals. Op die

wijze wordt niet het effect van de interventies zoals die door werknemers zijn ervaren, gemeten, maar ook het effect van de interventies zoals deze door het management zijn ingezet.

Verder is voor toekomstig onderzoek aan te bevelen longitudinaal onderzoek te doen, waarbij de meting op een aantal achtereenvolgende tijdstippen worden herhaald. Strikt wetenschappelijke genomen zijn namelijk op basis van cross-sectionele data in dit onderzoek de gevonden relaties lastig te interpreteren als causale verbanden, omdat niet bekend is of de onafhankelijke variabelen voorafgaan aan de afhankelijke variabelen. Een bijkomende beperking is de mogelijke common method bias. Dit houdt in dat de data voor zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen verkregen zijn bij dezelfde respondenten met één vragenlijst. Bovendien zijn de variabelen gemeten op grond van de percepties van werknemers (Meier & O'Toole, 2013). De waargenomen verschillen kunnen deels het gevolg zijn van het feit dat de informatie over de verschillende variabelen steeds verkregen is bij een gemeenschappelijk respondent. Het is daarom aan te bevelen om in toekomstig onderzoek meerdere bronnen te gebruiken om de nadelen van common method bias te verminderen.

Een ander aandachtspunt bij de gevonden resultaten is de validiteit van de meting rond organisatiecultuur. Ondanks de zeer hoge betrouwbaarheid van de schaal voor het meten van een inclusieve organisatiecultuur is onbekend hoe deze samenhangt met eerder gebruikte gevalideerde schalen (Hofhuis, 2012). Ook de correlatie tussen organisatiecultuur en transformationeel leiderschap is voor discussie vatbaar. De hoge correlatie is mogelijk mede toe te schrijven aan de items van transformationeel leiderschap die samenhangen met inclusiviteit. Bekend is dat organisatiecultuur en leiderschapgsgedragingen samenhangen (Schein, 2004). Tot slot kan er een laatste kritiekpunt geplaatst worden bij het gebruik van de schaal transformationeel leiderschap. Uit eerder onderzoek is gebleken dat er conceptueel overlap is in de verschillende dimensies van transformationeel leiderschap. Daarnaast blijkt de meting van deze schaal sterk gebaseerd te zijn op wat transformationeel leiderschap beoogt te bereiken in plaats van op de leiderschapsactiviteiten zelf (Van Knippenberg, & Sitkin, 2013).

Ondanks deze kanttekeningen is dit een van de weinige studies naar de invloed van interventies op de binding van medewerkers binnen de publieke sector en de rol van de organisatiecultuur daarbij. Dit onderzoek helpt publieke organisaties bij het voeren van diversiteitsbeleid met het oog op het behoud van werknemers. Het belang van interventies gericht op een inclusieve organisatiecultuur alsmede de rol van transformationeel leiderschap wordt daarbij onderstreept. Daarmee biedt dit onderzoek aangrijpingspunten voor het management van diversiteit in de publieke sector.

7.6 RESUMÉ

Eerder onderzoek heeft laten zien dat diversiteitsinterventies kunnen bijdragen aan de binding (d.w.z. de betrokkenheid en retentie) van werknemers in de publieke sector aan hun organisatie. Er is echter nog weinig bekend over hoe de invloed van deze interventies op binding precies tot stand komt. In dit hoofdstuk is aangetoond dat een inclusieve organisatiecultuur waarin ruimte is voor verscheidenheid daarbij een rol speelt. De relatie tussen de interventie voor het creëren van een open cultuur en de binding van medewerkers blijkt te verlopen via een inclusieve organisatiecultuur. Dit bevestigt het belang van het werken aan een inclusieve organisatiecultuur.