

Een inclusief klimaat binnen de publieke sector

Een onderzoek binnen twee organisaties van de Rijksoverheid en twee gemeenten over de invloed van diversiteitsmanagement op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat.



**Universiteit
Leiden**

Governance and
Global Affairs

Student: Jotsena Sharma

Studentnummer: S1491970

Datum: 7 oktober 2020

Universiteit Leiden: MSc. Management in de Publieke Sector

Master thesis

Begeleider: Dr. Tanachia Ashikali

Voorwoord

In september 2019 begon ik aan mijn master Management van de Publieke sector met een specialisatie in strategie, advisering en verandermanagement. Bijna een jaar later is dit het laatste onderdeel van mijn studie, mijn afstudeerscriptie. Het schrijven van deze scriptie is niet makkelijk geweest en heeft gezorgd voor de nodige uitdagingen. Al met al is het een leerzame ervaring geweest, waarbij het afgelopen jaar een goede voorbereiding is geweest voor het schrijven van een masterscriptie. Het jaar is niet altijd even makkelijk geweest, maar motivatie en zelfdiscipline hebben wel geleid tot een eindresultaat waar ik trots op ben.

Deze scriptie is vooral geschreven met de ondersteuning van mijn begeleider Dr. Tanachia Ashikali. Mijn dank gaat dan ook uit naar haar medewerking voor deze masterscriptie. Wegens de coronacrisis en aantal persoonlijke omstandigheden was mijn eerste onderzoeksofzet niet meer uitvoerbaar. Het vinden van een nieuw onderwerp voor mijn scriptie verliep dan ook erg stroef en het uitzetten van een nieuw onderzoek bleek helaas onmogelijk binnen korte tijd. De maatregelen rond het corona virus zorgden ook voor de nodige belemmeringen, waardoor er gezocht moest worden naar een andere passende oplossing.

Deze oplossing werd gevonden in een dataset van mijn begeleider Dr. Tanachia Ashikali. Zij heeft in 2016 onderzoek gedaan naar inclusief leiderschap en wat er nodig is voor een inclusief klimaat. In haar paper wordt het begrip inclusief leiderschap geconceptualiseerd en omgezet tot een uitgebreide meetschaal die gebruikt kan worden in kwantitatieve studies om op empirische wijze de relatie tussen inclusief leiderschap en de inclusiviteit in een organisatie te beoordelen.

Tot slot ben ik ook dankbaar dat ik uitstel heb mogen ontvangen wegens mijn persoonlijke omstandigheden. Extra dankbaar voor de steun die ik heb mogen ontvangen tijdens het schrijven van mijn scriptie van alle mensen die me dierbaar zijn. Ik ben tevreden over het eindresultaat dat na veel inspanning voor u ligt. Ik wens u veel leesplezier.

Jotsena Sharma

Rotterdam, 7 oktober 2020.

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de rol van diversiteitsmanagement op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat in een organisatie binnen de publieke sector. De overheid streeft al jaren naar meer diversiteit in haar personeelsbestand en het zijn van een inclusieve organisatie. De bevolking in Nederland groeit en het aantal personen met een migratieachtergrond neemt toe. Organisaties focussen zich meer op diversiteitsmanagement en het creëren van een inclusief klimaat.

Het doel van dit onderzoek is het geven van inzicht in een inclusief klimaat in een viertal publieke organisaties en de invloed van inclusief leiderschap hierop.

Diversiteitsmanagement wordt toegevoegd als moderator, zodat er onderzocht kan worden wat het effect hiervan is op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat.

Inclusief leiderschap wordt gedefinieerd aan de hand van affectieve en cognitieve processen.

Dit onderzoek is kwantitatief van aard, waarbij gebruik is gemaakt van een dataset uit eerder onderzoek. Het onderzoek van Ashikali (2019) is uitgevoerd binnen twee organisaties van de Rijksoverheid en twee gemeenten. In dat onderzoek is een survey afgenomen, waarbij de perspectieven van de medewerkers het meest belangrijk waren. Uit de resultaten van het huidige onderzoek werd duidelijk dat inclusief leiderschap en diversiteitsmanagement beide een positief verband hebben met een inclusief klimaat in een publieke organisatie. Echter, het toevoegen van de interactieterm inclusief leiderschap * diversiteitsmanagement gaf geen significant resultaat, wat erop kan wijzen dat diversiteitsmanagement geen modererende rol speelt in de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat.

Suggesties voor vervolgonderzoek richten zich op het verkrijgen van de data en het onderzoeken van eventuele nieuwe bevindingen uit het huidige onderzoek. Het is aan te raden om direct contact op te nemen met de respondenten, in plaats van het benaderen van de teammanagers en HR- afdelingen. Dit zou enigszins de response rate verhogen en de generaliseerbaarheid kunnen vergroten. Tot slot zijn er enkele praktische aanbevelingen, zoals het opzetten en geven van leiderschapsprogramma's aan managers en leidinggevendenden in de publieke sector.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 Onderzoeksvraag	8
1.2 Relevantie	8
1.3 Leeswijzer.....	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Inclusie.....	11
2.2 Inclusief klimaat	12
2.3 Inclusief leiderschap	14
2.4 Diversiteitsmanagement	16
2.5 Conceptueel model	18
3. Methoden.....	19
3.1 Survey	19
3.2 Operationalisatie	20
3.3 Controlevariabelen.....	21
3.4 Analyse strategie.....	21
4. Resultaten.....	23
4.1 Beschrijvende statistiek	23
4.2 Correlatieanalyse	24
4.3 Regressieanalyse.....	26
5. Conclusie en discussie	31
5.1 Theoretische implicatie.....	32
5.2 Limitaties en aanbevelingen vervolgonderzoek	33
5.3 Praktische Aanbevelingen	35
Literatuurlijst.....	36
Bijlage I – Items opgenomen in survey.....	43

1. Inleiding

Door sociale ontwikkelingen en een toename in demografische diversiteit is de maatschappij afgelopen jaren steeds meer cultureel en etnisch divers geworden. Op 1 juli 2010 had 20,3% van de Nederlandse bevolking een migratieachtergrond en 10 jaar later, op 1 juli 2020 was dit 24,4% (CBS, 2020). Deze verschuiving in de maatschappij beïnvloedt ook publieke organisaties en heeft ertoe geleid dat de publieke sector steeds meer streeft naar diversiteit in hun personeelsbestand (McGrandle, 2017) en wil toewerken naar een organisatie met een inclusief klimaat. Dit streven is geen nieuwe ontwikkeling binnen de Nederlandse overheid. Al jaren streeft de overheid naar een inclusieve organisatie, aangezien dit ervoor kan zorgen dat diverse talenten op de arbeidsmarkt goed worden benut. Binnen een inclusief klimaat op het werk worden alle medewerkers gerespecteerd en gewaardeerd om hun diversiteit en inzichten. Deze talenten hebben verschillende achtergronden en perspectieven en kunnen op deze manier een breder inzicht bieden aan de Rijksoverheid (“Diversiteit en inclusie bij de Rijksoverheid”, z.d.).

De druk voor het invoeren en uitwerken van inclusiviteit binnen een organisatie wordt steeds groter door een samenleving waarin diversiteit toeneemt. Diversiteit wordt gedefinieerd als “alle zichtbare en onzichtbare kenmerken waarin mensen van elkaar verschillen” (Harrison & Klein, 2007). Zichtbare kenmerken kunnen etniciteit en geslacht zijn en onzichtbare kenmerken kunnen gevonden worden in normen, waarden, karaktereigenschappen en overtuigingen (Çelik, 2018). Dit onderzoek heeft betrekking op diversiteit binnen de publieke sector gericht op etnische herkomst. Nederland is sociaal- cultureel de afgelopen jaren erg veranderd en de noodzaak voor de overheid om in te spelen op deze veranderingen is groot (Çelik, 2018).

Meer diversiteit en een organisatie met een inclusief klimaat zijn dan ook twee van de zeven focuspunten van het nieuwe personeelsbeleid van de Rijksoverheid. Er wordt grote waarde gehecht aan een cultuur waarbij medewerkers actief betrokken zijn en deel uitmaken van een groep. Elk lid van de groep kan zichzelf zijn en wordt gewaardeerd om zijn of haar mening. Het streven naar een inclusieve organisatie is op basis van dit focuspunt uitgewerkt in concrete, uitvoerbare stappen in het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025. In dit document zijn verschillende ontwikkelingen vastgelegd die relevant zijn voor het werken bij en voor het Rijk en zorgen voor een koers voor veranderingen richting de toekomst. Een van de ontwikkelingen is het effectief bevorderen van een diversiteitsbeleid. De maatregelen die

worden genomen in een diversiteitsbeleid worden door de organisatie zelf ontwikkeld (Rijksoverheid, 2018.).

De promotie van diversiteitsbeleid in organisaties is sinds de jaren 90 al een belangrijk onderdeel van de wetgeving die gaat over de gelijkheid van alle werknemers. Dit gaat zowel om private als publieke organisaties. Diversiteitsbeleid is “beleid wat gericht is op optimale en duurzame inzetbaarheid en productiviteit van alle medewerkers te bereiken, rekening houdend met al hun verschillen en overeenkomsten” (Xperthr, 2020). In het artikel van Groeneveld en Verbeek (2012) wordt de term diversiteitsbeleid gebruikt als een overkoepelende term voor gerelateerde concepten, zoals een beleid voor gelijke kansen op de arbeidsmarkt en diversiteitsmanagement. Deze strategieën hebben als doel het verbeteren van de representativiteit van etnische minderheden in een organisatie. Diversiteitsmanagement is volgens Cunningham (2009) een methode vanuit human resource management (HR) voor het omgaan met diversiteit. Diversiteitsmanagement zou bijdragen aan werving en selectie en het behoud van en actieve deelname aan een divers personeelsbestand. Dit alles met het oog op het bereiken van gelijkheid en ook de verbetering van organisatorische efficiëntie, effectiviteit en prestaties (Cunningham, 2009). De Rijksoverheid probeert door middel van diversiteitsmanagement werknemers aan te trekken die behoren tot een etnische minderheid (Groeneveld & Verbeek, 2012; Rijksoverheid, z.d.).

Het beleid ter bevordering van etnisch-culturele diversiteit binnen Nederlandse publieke organisaties in de afgelopen decennia is niet alleen terug te vinden bij de Rijksoverheid, maar ook binnen gemeenten. Uitvoering van beleid binnen publieke organisaties kan vorm gegeven worden door beslissingen op landelijk niveau. Echter, steeds meer taken en bevoegdheden worden gedecentraliseerd naar gemeenten, wat hen meer beleidsruimte geeft. Het beleid van gemeenten is gericht op de lokale context en kan daarom verschillen van het beleid van de centrale overheid. Verschillende interventies, zoals organisatie van werkbezoeken en cursussen voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond worden georganiseerd door gemeenten. Deze interventies zijn een voorbeeld van diversiteitsmanagement binnen gemeenten (Çelik, 2016). Dit onderzoek zal zich verder focussen op diversiteitsmanagement, gericht op etnische minderheden binnen de publieke sector.

In het artikel van Nishii (2013) wordt het begrip inclusief klimaat beschreven en gekenmerkt door een collectieve betrokkenheid om diverse culturele identiteiten te integreren als een bron van inzichten en vaardigheden. De ontwikkeling van een inclusief klimaat door

diversiteitsmanagement toe te passen zorgt ervoor dat eenieder van toegevoegde waarde is voor de organisatie. Deze toegevoegde waarde is niet alleen gebaseerd op economisch belang, maar het is een erkenning en waardering voor de unieke waarde die elke werknemer meebrengt. In het artikel van Ashikali & Groeneveld (2015) is de relatie tussen diversiteitsmanagement op een inclusief klimaat in een organisatie onderzocht. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat diversiteitsmanagement een positieve invloed heeft op een inclusief klimaat.

De verantwoordelijkheid voor het uitdragen van diversiteit en de creatie van een inclusieve werkomgeving wordt in een publieke organisatie met name neergelegd bij managers van teams (Ashikali & Groeneveld, 2015). Het topmanagement en de afdeling HR (Human Resources) zorgen voor de ontwikkeling van het beleid en het uitdenken van procedures voor de implementatie. De leidinggevenden van de teams zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de uitvoering en de implementatie in de organisatie en in de teams. Regels en richtlijnen voor diversiteitsmanagement, het opstellen van standaarden voor werkprestaties en het aansturen op de verantwoordelijkheid van de medewerkers kunnen onderdeel uitmaken van dit beleid. Echter, de teamleiders worden geacht deze procedures te implementeren door deze te vertalen naar de dagelijkse werkzaamheden (Guillaume et al., 2014).

Volgens Guillaume et al. (2014) spelen leiders een belangrijke rol in de verandering van de organisatie als het gaat om het creëren van inclusie. Leiderschap in publieke organisaties krijgt een steeds belangrijkere rol, want verschillende onderzoeken hebben uitgewezen dat leiderschap kan leiden tot een toename in werkprestaties, efficiëntie en effectiviteit. In de literatuur wordt inclusief leiderschap gezien als een belangrijke factor voor de creëren van een inclusief klimaat in een organisatie (Karam & Tasmin, 2020; Ashikali & Groeneveld, 2015; Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2020; Avolio, Bass, Jung & Berson, 2003; Bae, Lee & Sohn, 2019; Demircioglu & Chowdhury, 2020).

Inclusief leiderschap kan van belang zijn voor het creëren van een inclusief klimaat, waarin diverse teamleden worden gewaardeerd voor wat zij meebrengen naar het werk. Dit wordt ook duidelijk in het artikel van Ashikal, et al. (2020). In dit artikel is onderzocht in welke mate inclusief leiderschap de relatie tussen etnisch- cultureel diverse teams en een inclusief klimaat in publieke sector teams modereert. De resultaten laten zien dat inclusief leiderschap een positief effect heeft op deze relatie en bijdraagt aan een inclusief klimaat

binnen de publieke sector (Ashikali, et al., 2020). Inclusief leiderschap is dus van belang in de realisatie van een inclusief klimaat binnen een organisatie.

In de huidige samenleving speelt diversiteitsmanagement een steeds belangrijkere rol (Groeneveld & Verbeek, 2012; Cunningham, 2009). Echter, er is weinig aandacht besteed aan de invloed van diversiteitsmanagement op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat, waarbij medewerkers zich onderdeel van de groep en zich ook gewaardeerd voor hun unieke bijdrage voelen (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018). Deze ‘gap’ in de literatuur heeft geleid tot dit onderzoek, waarbij diversiteitsmanagement in verband wordt gebracht met zowel inclusief leiderschap en een inclusief klimaat. In eerder onderzoek is het positief verband tussen diversiteitsmanagement op een inclusief klimaat en inclusief leiderschap op een inclusief klimaat al onderzocht (Ashikali, et al., 2020; Groeneveld & Ashikali, 2015). Het doel van dit onderzoek is verder bouwen op de opgedane onderzoeken en inzicht verkrijgen in de invloed van diversiteitsmanagement op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat binnen de publieke sector.

1.1 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die centraal zal staan in dit onderzoek is: *Wat is de invloed van diversiteitsmanagement op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat in de publieke sector?*

1.2 Relevantie

Er is veel onderzoek gedaan naar diversiteitsmanagement, inclusief leiderschap en een inclusief klimaat, echter zijn veel onderzoeken gericht op twee van de drie hierboven genoemde constructen (Groeneveld & Verbeek, 2012; Ashikali & Groeneveld, 2015; Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2020; Randel et al., 2018; Shore et al., 2011). In eerder onderzoek, zoals in het artikel van Ashikali, et al. (2020) wordt de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat in een organisatie getoetst. Inclusief leiderschap bleek een positieve moderator voor de relatie tussen diverse teams en een inclusief klimaat (Ashikali et al., 2020).

Diverse onderzoeken hebben zich ook gefocust op diversiteitsmanagement en hoe dit kan bijdragen aan de ontwikkeling en het behoud van een inclusief klimaat in een organisatie (Nishii, 2013; Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998; Sabharwal, 2014). Volgens van Knippenberg (2007) kan diversiteitsmanagement ook bijdragen aan meer begrip voor diversiteit op de werkvloer, wat uiteindelijk kan leiden tot een inclusiever klimaat. In het

onderzoek van Sabharwal (2014) wordt de publieke sector in Texas onderzocht en wordt er gekeken naar het belang van diversiteitsmanagement in verschillende aspecten van de organisatie. Diversiteitsmanagement bleek van belang voor het creëren van een inclusief klimaat. Ten slotte werd duidelijk dat leiderschap gericht op het bevorderen van een inclusieve omgeving ook belangrijk kan zijn (Sabharwal, 2014). Uit deze onderzoeken wordt dus duidelijk dat zowel inclusief leiderschap als diversiteitsmanagement een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van een inclusief klimaat in een organisatie.

Dit onderzoek kan bijdragen aan de wetenschappelijke ontwikkeling en literatuur op het gebied van diversiteitsmanagement en het potentiële effect op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat. Resultaten kunnen eveneens een basis vormen voor toekomstig onderzoek naar diversiteitsmanagement, inclusief leiderschap en een inclusief klimaat in publieke organisaties. In het onderzoek van Jin, Lee & Lee (2017) wordt duidelijk dat leiderschap een positief modererende rol kan spelen op diversiteitsmanagement binnen de publieke organisatie. Maar er is zover bekend geen onderzoek gedaan naar het effect van diversiteitsmanagement op inclusief leiderschap binnen een organisatie. Dit onderzoek kan bijdragen aan een basis voor de literatuur over deze onderwerpen.

Maatschappelijk kan dit onderzoek eveneens relevant zijn en bijdragen aan het Human Resource Management (HRM) beleid in publieke organisaties. Het HRM-beleid wordt doorgevoerd vanuit het topmanagement en heeft impact op alle werknemers. De toenemende diversiteit op de werkvloer in de publieke organisatie (Rijksoverheid, z.d.) zorgt voor meer focus op diversiteitsmanagement. Dit onderzoek kan inzicht bieden in hoe een inclusief klimaat gecreëerd kan worden en wat de rol van het management hierin kan zijn.

Verder kan dit onderzoek ook maatschappelijk van belang zijn voor de toenemende diversiteit in de Nederlandse samenleving, op 1 juli 2020 had 24,4% van de bevolking in Nederland een migratieachtergrond. In de komende jaren zal dit aantal toenemen, waardoor ook de mensen met een migratieachtergrond een grotere positie zullen innemen op de arbeidsmarkt (CBS, 2020). Deze scriptie kan publieke organisaties handvatten bieden voor het creëren van een inclusief klimaat, waarin medewerkers met een diverse achtergrond zich zowel gewaardeerd als verbonden voelen met de organisatie (Shore et al., 2018).

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk twee geeft uitleg over de diverse concepten en de onderlinge verbanden die centraal staan in dit onderzoek. Daarna wordt er in hoofdstuk drie ingezoomd op de methode en operationalisatie van het onderzoek. In de analyse (hoofdstuk vijf) worden de resultaten gepresenteerd van de multiple lineaire regressieanalyse. In de conclusie en discussie (hoofdstuk zes en zeven) wordt er een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en wordt er gereflecteerd op het onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de relevante literatuur voor dit onderzoek besproken. Ten eerste wordt het begrip inclusie gepresenteerd en beschreven. Daarna wordt ingegaan op een inclusief klimaat. Verder wordt het begrip inclusief leiderschap uitgebreid toegelicht en worden de begrippen inclusief leiderschap en inclusief klimaat met elkaar in verband gebracht. Als laatste wordt er ingezoomd op diversiteitsmanagement. De relatie tussen diversiteitsmanagement en een inclusief klimaat wordt verder omschreven.

2.1 Inclusie

Inclusiviteit is de mate waarin een medewerker zich gewaardeerd voelt als onderdeel van de werkgroep door ervaringen waarbij de medewerker in zijn/haar behoefte van betrokkenheid en uniekheid wordt voorzien (Randel et al., 2018). Bij een verhoging van het gevoel van erkenning en acceptatie, zal ook het gevoel van inclusie toenemen bij een medewerker (Brimhall, 2019).

De ‘*optimal distinctiveness*’ theorie stelt dat individuen erkend willen worden voor hun persoonlijke attributen en dat deze persoonlijke karakteristieken als positief worden ervaren door anderen. Mensen streven naar een balans tussen een gevoel van uniekheid, erkenning van hun individuele talenten die ze inbrengen binnen de organisatie, en het gevoel om deel uit te maken van een groep (Shore et al., 2011). In het artikel van Shore et al. (2011) wordt dit toegelicht aan de hand van een model waarin verondersteld wordt dat waardering voor eigenheid (*uniqueness*) en waardering van verbondenheid (*belongingness*) samen het gevoel van inclusie kunnen verklaren. In figuur 1 wordt dit weergegeven in een framework van inclusie. *Inclusie* kan bereikt worden als een uniek individu wordt geaccepteerd als lid van de groep en de groep de unieke waarde van dit individu waardeert. Aan de andere kant van het spectrum ligt *exclusie*, waarbij een individu niet wordt behandeld als lid van de organisatie met een unieke waarde in de werkgroep, maar andere werknemers of werkgroepen die wel onderdeel uitmaken van de organisatie. *Assimilatie* vindt plaats als een individu bereid is zijn eigenheid op te geven om te worden behandeld als lid van de organisatie. Het individu dient zich dan wel aan te passen aan de heersende normen en waarden van de dominante organisatiecultuur. Als laatste kan er ook sprake zijn van *differentiatie* waarbij een individu wordt gewaardeerd om zijn unieke waarde, maar niet wordt behandeld als lid van de organisatie of werkgroep (Shore et al., 2011).

Figuur 1. Framework van inclusiviteit (Shore et al., 2011)

	Lage waardering van verbondenheid (Low belongingness)	Hoge waardering van verbondenheid (High belongingness)
Lage waardering van eigenheid (Low uniqueness)	<p>Exclusie</p> <p>Individu wordt niet behandeld als lid van de organisatie met een unieke waarde in de werkgroep, maar er zijn andere werknemers of groepen die wel tot de organisatie behoren</p>	<p>Assimilatie</p> <p>Individu wordt behandeld als lid van de organisatie, wanneer zij zich aanpast aan de heersende of dominante organisatiecultuur en daarbij behorende normen, waarbij de eigenheid van de individu wordt opgegeven</p>
Hoge waardering van eigenheid (High uniqueness)	<p>Differentiatie</p> <p>Individu wordt niet behandeld als lid van de organisatie in de werkgroep maar de unieke karakteristieken worden als waardevol ervaren voor het succes van de groep/organisatie</p>	<p>Inclusie</p> <p>Individu wordt behandeld als lid van de organisatie en werkgroep en wordt ook aangemoedigd om zijn uniekheid in de groep te behouden</p>

Een inclusieve organisatie kan zorgen voor een betere binding van de werknemers met de organisatie en zal ervoor zorgen dat er minder werknemers ontevreden zijn en minder snel ontslag zullen nemen (Çelik, Ashikali & Groeneveld, 2013). In het artikel van Shore et al. (2011) worden een aantal contextuele factoren benoemd die kunnen bijdragen aan de percepties van inclusie. Dit zijn onder andere een inclusief klimaat in een organisatie, inclusief leiderschap en activiteiten die inclusiviteit kunnen bevorderen binnen een werkgroep.

2.2 Inclusief klimaat

Een inclusief klimaat wordt beschouwd als een voorwaarde voor inclusie in een organisatie en geeft de ruimte om de prestaties van diverse teams te bevorderen. Een inclusief klimaat draagt bij aan de percepties van werknemers over de organisatiecontext die leidt tot volledige acceptatie van alle werknemers. Er wordt ook gezorgd voor een omgeving waarin alle potentie van de werknemers volledig wordt benut (Barak et al., 2016). In het artikel van Nishii (2013) wordt een organisatie met een inclusief klimaat beschreven als een organisatie waarin leer- en integratie perspectieven worden gekarakteriseerd door de overtuiging dat mensen met een diverse achtergrond een bron van inzichten zijn. Dit inzicht kan gebruikt

worden voor het aanpassen en verbeteren van de strategische taken van de organisatie. De aandacht verschuift steeds meer van het aannemen van medewerkers met een diverse achtergrond naar het bevorderen van een inclusieve werkomgeving om zo de integratie van de medewerkers, die tot een minderheid horen, te steunen. Het steunen van deze medewerkers kan van belang zijn om sociale categorisatie tegen te gaan (Ashikali, et al., 2020).

Volgens Nishii (2013) is voor het bereiken van een inclusief klimaat meer nodig dan een toename in de representativiteit van diverse werknemers, verandering van meerdere factoren is vereist. Nishii (2013) stelt ook dat een inclusief klimaat in een organisatie wordt ervaren door de percepties van de medewerkers. Deze percepties kunnen verschillen door een verschil in etniciteit, leeftijd of geslacht.

In het artikel van Nishii (2013) worden drie dimensies benoemd die nodig zijn voor de vorming van een inclusief klimaat in een organisatie. De eerste dimensie is de implementatie van een basis waarbij er een eerlijke en gelijk personeelsbeleid wordt doorgevoerd in de organisatie. Een eerlijke verdeling van de bronnen die beschikbaar zijn voor alle medewerkers, waarbij een medewerker zich betrokken voelt bij de organisatie en zich onderdeel voelt van de groep. De tweede dimensie vereist de integratie van verschillen en veranderingen, de integratie van diverse werknemers onder het personeel. De derde en laatste dimensie, de inclusie in besluitvorming, bevat de mate waarin diverse perspectieven van werknemers worden meegenomen en geïntegreerd in de besluitvorming door het topmanagement.

Het gevoel van inclusie kan dus onder andere bereikt worden door medewerkers in hogere mate te betrekken bij de besluitvorming over kritische aspecten van de organisatie, zoals het verbeteren van de kwaliteit van diensten (Nishii, 2013). Deze betrokkenheid kan gecreëerd worden door leiders in de organisatie. Leidinggevenden of managers kunnen dit realiseren door het vragen van input en feedback met betrekking tot de besluitvorming van de medewerkers. Volgens Brimhall (2019) is het vermogen van leiders om zijn/haar medewerkers actief te laten participeren in de besluitvorming cruciaal voor het bevorderen van een inclusieve werkomgeving. De creatie van een inclusievere werkomgeving kan leiden tot een toename in innovatie, waardoor de werktevredenheid en de kwaliteit van de organisatie ook kunnen toenemen (Brimhall, 2019).

2.3 Inclusief leiderschap

Leiderschap wordt beschouwd als een belangrijke drijfveer in het bereiken van collectieve doelen (Cavazotte, Moreno & Lasmar, 2018). Volgens Sims (2010) is leiderschap een activiteit die gebaseerd is op een relatie en betrekking heeft op meerdere participanten. Yukl beschrijft in het artikel van Demircioglu & Chowdhury (2020) leiderschap als het proces van invloed uitoefenen op anderen voor het begrijpen wat er gedaan moet worden en hoe dit effectief gedaan kan worden. Het proces van het faciliteren van individuele en collectieve inspanningen om de gedeelde objectieven te bereiken. Leiderschap heeft invloed op de medewerkers, zoals op hun attitudes, motivatie en productiviteit op de werkplek (Cavazotte, Moreno & Lasmar, 2018). Deze invloed kan op verschillende manieren worden uitgeoefend, waarbij leiderschapsstijl een grote rol speelt. Een leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een set van gedragingen van de leider in diverse situaties en contexten. Een onderscheid wordt gemaakt tussen leiderschapsstijlen die werknemer-georiënteerd of productie-georiënteerd zijn. Effectief leiderschap blijkt vooral werknemer georiënteerd te zijn, waarbij de relatie tussen een leider en werknemer centraal staat (Boukis et al., 2020).

Het belang van een goede relatie tussen een leider en een werknemer wordt in het artikel van Agarwal et al. (2020) omschreven aan de hand van de *leader-member exchange*-theorie. Volgens deze theorie ontwikkelen leiders diverse relaties met hun werknemers wat kan variëren van een lage tot een hoge kwaliteit. Een lage kwaliteit van deze relatie wordt gekarakteriseerd door strikte contractuele uitwisselingen en communicatie die voornamelijk top down gericht is. Een hoge kwaliteit van de leader- member relatie tussen leiders en werknemers bestaat uit wederzijds respect en invloed vanuit beide kanten (Esitti & Kasap, 2019). De *leader-member exchange*- theorie toont aan dat effectief leiderschap als voorwaarde heeft dat leiders een hoge kwaliteit van de leader- member relatie ontwikkelen. Deze relatie zou ervoor kunnen zorgen dat de medeweker een hechtere band krijgt met de groep en een grotere mate van inclusie ervaart (Hogg et al., 2005).

Volgens Guo, Zhu en Zhang (2020) is inclusief leiderschap een vorm van effectief leiderschap, waarbij er sprake is van een hoge kwaliteit van de leader- member relatie. Inclusief leiderschap erkent de unieke bijdrage van iedere medewerker en respecteert hen op elke voorwaarde (Zeng, Zhao & Zhao, 2020). Inclusief leiderschap wordt door Nembhard en Edmondson (2006) gedefinieerd als woorden en daden van een leider die wijzen op een waardering van de contributies van anderen. Inclusieve leiders creëren een omgeving waarin meningen en stemmen van medewerkers oprecht worden gewaardeerd (Nembhard &

Edmondson, 2006). Inclusieve leiders moedigen medewerkers ook aan om nieuwe ideeën te opperen en zijn meer geneigd om naar hen te luisteren door open, toegankelijk en beschikbaar te zijn. Ook wordt bij inclusief leiderschap de nadruk gelegd op de percepties van de medewerker over betrokkenheid en zijn/haar unieke waarde in een groep (Guo, Zhu & Zhang, 2020).

Voor het identificeren van gedragingen van inclusief leiderschap wordt het in het artikel van Ashikali (2019) het *Categorization-Elaboration Model* (CEM) gebruikt (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Dit model gaat in op groepsprocessen die zowel positieve als negatieve effecten van diversiteit kunnen verklaren. Om deze groepsprocessen te managen en hierdoor de inclusiviteit te bevorderen, zijn leiderschapsgedragingen nodig die ingaan op de cognitieve en affectieve processen. Zo kan het uitwerken van taak-gerelateerde informatie zorgen voor een verbetering van de creativiteit en kwaliteit bij het nemen van beslissingen. Het uitwisselen van ideeën en discussiëren over bepaalde onderwerpen in een groep met diverse werknemers geeft cognitieve processen weer. Affectieve processen beschrijven categorisatie processen, waar de focus ligt op overeenkomsten en verschillen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de kenmerken van een groep en kenmerken van een andere groep. (Ashikali, 2019). Volgens Knippenberg et al. (2004) kunnen affectieve processen zorgen voor een verstoring van de cognitieve processen. In een organisatie is het juist van belang dat werknemers zowel het gevoel ervaren dat ze erbij horen, maar ook gewaardeerd worden om hun unieke bijdrage. In het artikel van Ashikali (2019) wordt inclusief leiderschap dan ook als volgt gedefinieerd: "Leiderschap die de uitwisseling, de discussie en het benutten van de diverse kenmerken van de medewerkers stimuleert, alsmede het ondersteunen van de volledige participatie van alle werknemers om aan de behoeften van individualiteit en erbij te willen horen, te voldoen"(p. 22).

In het artikel van Ashikali et al. (2020) is onderzocht of inclusief leiderschap een modererend effect heeft in de relatie tussen etnisch-cultureel diverse team en een inclusief klimaat in teams binnen de publieke sector. Er werd verondersteld dat inclusieve leiders de behoefte voor verbondenheid en eigenheid effectief kunnen managen. Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat inclusief leiderschap een positief modererend effect heeft op de relatie tussen etnisch- cultureel diverse teams en een inclusief klimaat. Dit houdt in dat hoge etnisch-cultureel diverse teams een hoger inclusief klimaat ervaren wanneer inclusief leiderschap ook hoog is in het team. Terwijl in teams met een hoge diversiteit en laag inclusief leiderschap het inclusief klimaat ook lager is. De resultaten van dit onderzoek geven

het belang van leiderschap aan in het bevorderen van een inclusief klimaat. Inclusief leiderschap kan dus bijdragen aan het creëren van een inclusief klimaat in een organisatie binnen de publieke sector (Ashikali, et al., 2020).

Dit onderzoek bouwt voort op de resultaten van het onderzoek van Ashikali et al. (2020) en test het directe effect van inclusief leiderschap op een inclusief klimaat door de volgende hypothese:

H1: Inclusief leiderschap draagt positief bij aan een inclusief klimaat

2.4 Diversiteitsmanagement

Diversiteitsmanagement is een manier voor het creëren van een omgeving waarin werknemers de volledige mogelijkheid krijgen zich te ontplooien in hun werkzaamheden (Thomas, 1990). In het artikel van Bae, Lee & Sohn (2019) wordt diversiteitsmanagement gedefinieerd als het plannen en implementeren van organisatorische systemen en activiteiten voor het managen van werknemers, zodat potentiële voordelen van diversiteit worden gemaximaliseerd en de eventuele nadelen worden geminimaliseerd. Volgens Pitts is diversiteitsmanagement een veelzijdig concept dat drie componenten omvat: Recruitement programma's, programma's die gericht zijn op het vergroten van het cultureel bewustzijn en het beleid van het management. Het beleid van het management dient aangepast te worden, voordat het doorgevoerd zal worden in de gehele organisatie (Pitts, 2006). Het includeren van persoonlijke karakteristieken van de werknemers in het beleid van diversiteitsmanagement is in het artikel van Donnely (2015) een belangrijk onderdeel, waarbij de nadruk wordt gelegd op vrijwillige acties van de organisatie en niet op externe wetgeving. De organisatie zorgt voor het beleid en voor de implementatie ervan, waarbij de voorwaarden en mogelijkheden van het beleid zijn opgenomen in de strategie, missie en visie van het de organisatie. Dit beleid is vrijwillig aangenomen door de organisatie en niet op basis van externe wet- en regelgeving. Het waarderen en benutten van de demografische diversiteit en het overkomen van negatieve discriminatie zijn de ambities en doelen van diversiteitsmanagement, waarbij sociale categorisatie dus wordt tegengegaan. Het betrekken en includeren van alle werknemers in de groep, zorgt voor een vermindering van sociale categorisatie (Donnely, 2015). In het artikel van Sabharwal (2014) wordt diversiteitsmanagement in een organisatie toegepast door het implementeren van ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden, familievriendelijke programma's en alternatieve werkmogelijkheden, zoals flexibel werken vanuit huis.

Volgens Brazzel (2003) worden deze diversiteitsprogramma's ontwikkeld en gebaseerd op individueel respect, culturele competenties, inclusie en de veranderende waarden van de organisaties. Barak et al. (2016) stelt dat er een mogelijkheid is dat diversiteitsmanagement kan leiden tot een inclusief klimaat.

In het onderzoek van Ashikali & Groeneveld (2015) wordt onderzocht wat het effect van diversiteitsmanagement is op de inclusiviteit binnen een publieke organisatie. Uit de resultaten van dit onderzoek wordt duidelijk dat de implementatie van diversiteitsmanagement een positief effect kan hebben op een inclusief klimaat. Verder wordt ook duidelijk dat de effectiviteit van diversiteitsmanagement deels verklaard kan worden door leiderschap van managers of supervisors. Het is dus van belang dat managers of supervisors binnen de publieke sector hun leiderschapsstijl herkennen en erkennen wat dit voor invloed kan hebben op het klimaat binnen de organisatie.

Het effect van diversiteitsmanagement op een inclusief klimaat wordt in dit onderzoek getest en leidt tot de volgende hypothese:

H2: Diversiteitsmanagement draagt positief bij aan een inclusief klimaat

In het onderzoek van Purcell & Hutchinson (2007) wordt verondersteld dat werknemers beïnvloed kunnen worden door het HR-beleid, zoals diversiteitsmanagement en door het leiderschap van hun managers. Managers worden gezien als de bewakers van de organisatie en in de meeste gevallen ook de degene die de HR-activiteiten aan de werknemers voorlegt. Uit de resultaten van het onderzoek werd duidelijk dat beleid (HR) en leiderschap beide nodig zijn voor de ervaring van werknemers over onder andere het klimaat in een organisatie. Leaders hebben de juiste middelen nodig voor het uitvoeren van hun werk en deze middelen kunnen verschaft worden door het beleid (Purcell & Hutchinson, 2007; Bowen & Ostroff, 2004).

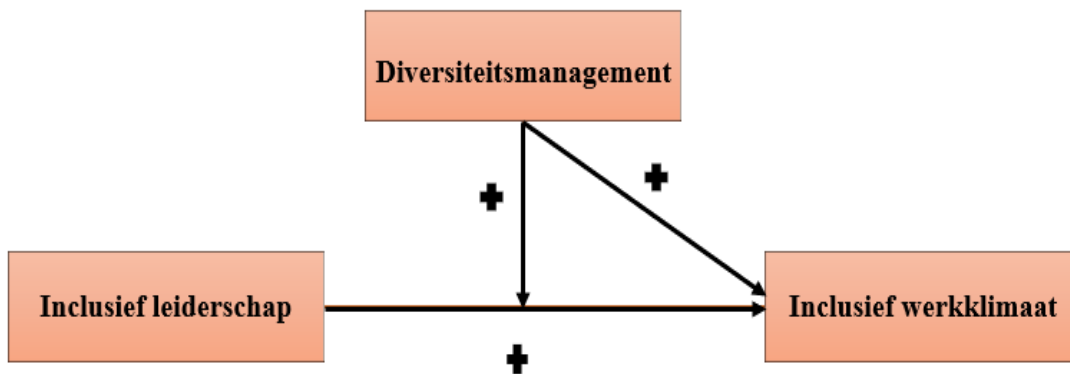
In eerdere onderzoeken is aangetoond dat zowel diversiteitsmanagement als inclusief leiderschap kunnen leiden tot een inclusief klimaat binnen een organisatie (Ashikali & Groeneveld, 2015; Ashikali et al., 2020; Guillaume et al., 2014; Nishii, 2013). Diversiteitsmanagement is in de literatuur meerdere malen in verband gebracht met leiderschap (Bae et al., 2019; Ashikali & Groeneveld, 2015; Rynes & Rosen, 1995), maar in mindere mate met inclusief leiderschap (Shore et al., 2011). Naar aanleiding van de bestaande literatuur kan beargumenteerd worden dat diversiteitsmanagement de relatie tussen inclusief

leiderschap en een inclusief klimaat zal beïnvloeden en een positieve invloed zal hebben op deze relatie. Dit leidt dan ook tot de hypothese:

H3: Diversiteitsmanagement heeft een modererend effect op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat

2.5 Conceptueel model

Het conceptueel model van dit onderzoek bevat de onafhankelijke variabele ‘inclusief leiderschap’, de onafhankelijke variabele ‘diversiteitsmanagement’ (mogelijke moderator) en de afhankelijke variabele ‘inclusief klimaat’.



3. Methoden

In dit hoofdstuk worden de stappen voor de uitvoering van het onderzoek beschreven. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van data uit een cross-sectionele survey, die is afgenomen onder teamleden van vier publieke organisaties in 2016 (Ashikali, 2019).

Organisaties in de Nederlandse publieke sector zijn al meerdere jaren bezig met het implementeren van een diversiteitsbeleid voor een meer divers personeelsbestand (Groeneveld & Verbeek, 2012). Nederland is een gedecentraliseerde eenheidsstaat, wat betekent dat er sprake is van meerdere gelijkwaardige bestuurslagen. De publieke sector is in Nederland verdeeld in drie gelijkwaardige bestuurslagen, het Rijk (centrale overheid) wordt gevormd door de regering, ministeries, de Eerste en Tweede Kamer. Verder vormen de provincies (regionale overheid) en de gemeenten (lokale overheid) de twee andere bestuurslagen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Een aantal organisaties binnen het Rijk, ministeries en gemeenten hebben het Charter Diversiteit ondertekend. De Charter Diversiteit wordt ondertekend wanneer een werkgever een effectief diversiteitsbeleid wil invoeren in de organisatie. In dit charter geven de organisaties aan zich in te zetten voor diversiteit en inclusief. Na het ondertekenen van deze Charter Diversiteit heeft het Rijk een aantal plannen opgesteld hoe het diversiteitsbeleid het best geïmplementeerd kan worden, rekening houdend met de creatie van een inclusief klimaat. Deze plannen werden opgesteld door de ministeries en worden meegenomen in de dagelijkse uitvoering van het openbaar bestuur (Rijksoverheid, 2019). Een onderdeel van dit diversiteitsbeleid is het behouden van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Voor dit onderzoek is het dus van belang dat er gegevens worden verzameld binnen organisaties van de overheid, waarbij er een goede representatie is van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Dit was het geval bij twee ministeries en twee gemeenten. Bij zowel de centrale overheid als de lokale overheid is er namelijk sprake van de hoogst vertegenwoordiging van culture minderheden, in 2014 was dit voor de centrale overheid 18 procent en de lokale overheid 16 procent (Ashikali, 2019).

3.1 Survey

Voor de online enquête werden meerdere uitnodigingen verstuurd naar de medewerkers van de ministeries en gemeenten. Er werden in totaal 556 medewerkers vooraf geselecteerd voor deelname aan de enquête. Deze medewerkers werden geselecteerd door teamleiders en HR-afdelingen binnen de verschillende organisaties. Hoewel er oorspronkelijk 556 medewerkers

werden uitgenodigd voor de enquête, werd de vragenlijst ingevuld door 304 medewerkers. Dit is een respons van 54,7% op het aantal uitnodigingen. Van de medewerkers die de vragenlijst hadden ingevuld was 32,8% met een niet-westerse migratieachtergrond. Verder was 40% van de respondenten vrouw en hadden de medewerkers een gemiddelde leeftijd van 43 jaar. Van het totaal aantal respondenten was het merendeel, 58%, werkzaam op één van de twee ministeries (Ashikali, 2019).

3.2 Operationalisatie

Alle variabelen zijn gebaseerd op een aantal items die zijn opgenomen in bijlage I. Deze items zijn afgeleid uit de vragenlijst van de surveystudie in 2016 (Ashikali, 2019). In bijlage I zijn alle items die opgenomen, eerst getest op interne consistentie.

Aan de respondenten werd gevraagd in hoeverre zij het eens waren met de stellingen in bijlage I met mogelijke antwoorden die variëren van ‘Heel erg mee oneens’ (1) tot ‘Heel erg mee eens’ (5). Alle variabelen geven het perspectief van de medewerker weer.

Aan de hand van beschrijvende statistiek en toetsende statistiek is er meer inzicht verkregen in de onderlinge verbanden. De betrouwbaarheid van de schalen is getoetst aan de hand van Cronbach’s Alpha.

Afhankelijke variabele. Inclusief klimaat is gemeten aan de hand van dertien items (Ashikali, 2019; Nishii, 2013) die de verschillende dimensies van een inclusief klimaat weergeven. De betrouwbaarheid van een inclusief klimaat was ook uitstekend met een Cronbach’s alpha (α) = 0.931.

1. Gelijk personeelsbeleid
2. Integratie van verschillen in werkpraktijken
3. Integratie van verschil in besluitvorming

Onafhankelijke variabele. Inclusief leiderschap: Voor deze variabelen is er gebruik gemaakt van een set van dertien items, waarbij de cognitieve en affectieve processen zijn vertaald naar concrete gedragingen van een leider. Voor zowel de cognitieve als de affectieve processen is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd en die gaf een uitstekende betrouwbaarheid aan, Cronbach’s alpha (α) = 0.94 (Ashikali, 2019). Deze set items zijn beschikbaar in bijlage I. Aan respondenten is gevraagd om het leiderschap van hun directe leidinggevende te beoordelen. Hoe hoger de score, hoe meer inclusief leiderschap een leider vertoonde vanuit het perspectief van de werknemer.

Moderator. Diversiteitsmanagement is gemeten aan de hand van drie items waarin het beleid rondom diversiteit binnen de organisatie weergegeven (Ashikali, 2019). De betrouwbaarheid van diversiteitsmanagement is Cronbach's alpha (α) = 0,720.

3.3 Controlevariabelen

Voor het testen van de hypothese worden diverse controle variabelen toegevoegd. Controle variabelen kunnen correleren met de afhankelijke variabele en kunnen mogelijk ook invloed hebben op de effecten van de centrale variabelen. In dit onderzoek zijn er vijf controle variabelen meegenomen: geslacht, leeftijd, etnische herkomst, opleidingsniveau en sector. Deze controlevariabelen zijn ook opgenomen in het onderzoek van Ashikali (2019). Ten eerste wordt er gecontroleerd voor geslacht, met 0= man en 1= vrouw. Ten tweede werd er gekeken naar leeftijd in jaren. Als derde wordt gekeken naar etnische herkomst, waarbij 0= autochtone Nederlander en 1= niet-autochtone Nederlander. Als vierde werd er gecontroleerd voor opleidingsniveau wat is verdeeld in zes categorieën met 1= basisonderwijs, 2= MBO, 3= hoger basisonderwijs, 4= beroepsonderwijs, 5= HBO en 6= WO. Als laatste wordt sector met 0= gemeente en 1= Rijk. Het controleren voor de controle variabelen wordt als relevant beschouwd aangezien de literatuur over een inclusief klimaat (Nishii, 2013; Ashikali, et al., 2020) aantoont dat verschillende percepties over een inclusief klimaat kunnen leiden tot verschillende ervaringen. Deze percepties kunnen beïnvloed worden door verschillende kenmerken van een persoon zoals geslacht, leeftijd, etnische herkomst, opleidingsniveau of de ambtsperiode dat de persoon werkzaam is.

3.4 Analyse strategie

Er worden diverse analyses toegepast op de data en deze worden geanalyseerd in IBM SPSS 26.0 (Versie 26, IBM Corporation, 1989 – 2020). De variabelen die worden onderzocht zijn gemeten op een 5 puntenschaal met meerdere items, dus deze worden als interval gehanteerd.

De beschrijvende statistiek wordt toegepast voor het berekenen van gemiddelden en standaarddeviaties voor het beschrijven van de populatie van de studie in continue variabelen. Verder is er een bivariate correlatieanalyse voor het berekenen van correlaties met significantie testen, om de relatie tussen de variabelen in het onderzoek te beschrijven. Voor het meten van de betrouwbaarheid hebben we gekeken naar de interne consistentie. Hiervoor zijn de waarden van de Cronbach's alpha berekend (Palsson, 2020). De relatie tussen de onafhankelijke variabelen 'inclusief leiderschap' en 'diversiteitsmanagement' en de afhankelijke variabele 'inclusief klimaat' worden getoetst door middel van een multiple lineaire regressie. De multiple lineaire regressie is ook in staat om naast een direct effect een

interactie-effect te toetsen, een moderatie. In een moderatie analyse wordt onderzocht of een derde variabele de relatie tussen twee variabelen beïnvloed.

De resultaten van de analyse worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt het voorgestelde onderzoek uitgevoerd en worden de resultaten op basis van de data (Ashikali, 2019) gepresenteerd. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zal er gekeken worden naar de resultaten van de analyse en de opgestelde hypothese.

4.1 Beschrijvende statistiek

304 Medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld, echter is de data niet volledig. Dit houdt in dat niet elke vraag is beantwoord en er dus wat gegevens missen in de data. De beschrijvende statistiek van de onafhankelijke, afhankelijke en controle variabelen zijn zichtbaar in Tabel 1. Verder is de betrouwbaarheidsanalyse ook opgenomen in Tabel 1.

In de survey zijn voor de meting van eenzelfde construct meerdere vragen gesteld, dus is het van belang om de interne consistentie (betrouwbaarheid) tussen deze vragen te toetsen. Dit wordt gedaan door na te gaan of deze items (vragen) samen één schaal kunnen vormen. Deze betrouwbaarheidsanalyse wordt gedaan door het testen van de onderlinge correlaties van deze items. De score van de Cronbach's alpha kan tussen de 0 en 1 liggen. De vuistregel voor een goede interne consistentie van de items, is een score van 0,7 of hoger (Palsson, 2020). Dit houdt in dat bij een Cronbach's alpha van 0,7 of hoger de items worden toegevoegd tot een construct.

Tabel 1. Beschrijvende statistiek en betrouwbaarheidsanalyse

Variabele	N	Min.	Max.	Gem.	Std. Deviatie	Cronbach's alpha
Inclusief leiderschap	303	1,00	5,00	3,72	0,769	0,944
Diversiteitsmanagement	284	1,00	5,00	3,23	0,805	0,720
Inclusief klimaat	303	1,00	5,00	3,63	0,718	0,931
Geslacht	265	0	1,00	0,40	0,490	
Leeftijd	254	18	65	43,80	10,812	
Opleidingsniveau	219	2	6	4,68	1,299	
Etnische afkomst	256	0	1,00	0,328	0,470	
Sector	304	0	1,00	0,582	0,494	

De items 1 t/m 13 in tabel 1 meten het construct ‘inclusief leiderschap’ en hebben een Cronbach’s alpha (α) = 0.944, wat een hoge betrouwbaarheid aangeeft. Dit is in lijn met de bevindingen van Ashikali (2019). De items 14 t/m 16 meten het construct ‘diversiteitsmanagement’ en geven een Cronbach’s alpha (α) = 0.720, wat aangeeft dat de betrouwbaarheid goed is om de variabele mee te nemen in het onderzoek. Tenslotte meten de items 17 t/m 29 meten het construct ‘inclusief klimaat’ en geven een Cronbach’s alpha (α) = 0.931, wat een hoge betrouwbaarheid aangeeft.

Voor de analyse zijn de verschillende items samengevoegd tot één schaal, zodat het gemiddelde van alle variabelen berekend kon worden. Gezien de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse worden alle items vanuit de dataset meegenomen in de schaal voor de drie constructen.

4.2 Correlatieanalyse

Er is een correlatieanalyse uitgevoerd om te toetsen welke onafhankelijke variabelen invloed of samenhang hebben op de afhankelijke variabele inclusief klimaat. De resultaten van de Pearson correlatie zijn te vinden in tabel 2.

Tabel 2. Correlatietabel met afhankelijke-, onafhankelijke-, en controle variabelen

		Inclusief Leider schap	Inclusief klimaat	Diversi teits- manag ement	Interactie term	Geslacht	Leeftijd	Etnische herkomst	Opleidings- niveau	Sector
Inclusief leiderschap	Pearson Correlatie (r)	1	0,742	0,486	-0,311	0,062	0,015	-0,058	0,045	0,082
	Sig. (p)	-	0,000	0,000	0,000	0,317	0,807	0,357	0,506	0,153
Inclusief klimaat	Pearson Correlatie (r)	0,742	1	0,484	-0,246	0,020	0,028	-0,159	0,00	0,186
	Sig. (p)	0,000	-	0,000	0,000	0,740	0,651	0,011	0,997	0,001
Diversiteits- management	Pearson Correlatie (r)	0,486	0,484	1	-0,207	0,196	0,019	0,003	0,174	0,038
	Sig. (p)	0,000	0,000	-	0,000	0,001	0,763	0,963	0,010	0,520

Interactieterm	Pearson Correlatie (r)	-0,311	-0,246	-0,207	1	-0,046	0,049	0,052	-0,083	-0,062
	Sig. (p)	0,000	0,000	0,000	-	0,456	0,433	0,407	0,223	0,295
Geslacht	Pearson Correlatie (r)	0,062	0,020	0,196	-0,046	1	0,006	0,226	0,188	-0,209
	Sig. (p)	0,317	0,740	0,001	0,456	-	0,930	0,000	0,006	0,001
Leeftijd	Pearson Correlatie (r)	0,015	0,028	0,019	0,049	0,006	1	-0,074	-0,126	-0,058
	Sig. (p)	0,807	0,651	0,763	0,433	0,930	-	0,252	0,074	0,356
Etnische herkomst	Pearson Correlatie (r)	-0,058	-0,159	0,003	0,052	0,226	-0,074	1	0,127	-0,174
	Sig. (p)	0,357	0,011	0,963	0,407	0,000	0,252	-	0,068	0,005
Opleidings- niveau	Pearson Correlatie (r)	0,045	0,000	0,174	-0,083	0,188	-0,126	0,127	1	-0,079
	Sig. (p)	0,506	0,997	0,010	0,223	0,006	0,074	0,068	-	0,243
Sector	Pearson Correlatie (r)	0,082	0,186	0,038	-0,062	-0,209	-0,058	-0,174	-0,079	1
	Sig. (p)	0,153	0,001	0,520	0,295	0,001	0,356	0,005	0,243	-

In de resultaten van de correlatieanalyse wordt er een sterke positieve relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat gevonden ($r = 0,777$, $p < 0,001$). Hoe meer er sprake is van inclusief leiderschap door managers en leidinggevenden, des te hoger de ervaring van een inclusief klimaat in de organisatie door de medewerkers. Verder is er ook een positieve relatie tussen inclusief leiderschap en diversiteitsmanagement ($r = 0,504$, $p < 0,001$). Een toename in inclusief leiderschap in de organisatie hangt samen met een hogere beoordeling van diversiteitsmanagement. Er is ook een positief verband te zien tussen diversiteitsmanagement en een inclusief klimaat ($r = 0,521$, $p < 0,001$). Dit laat zien dat een hogere perceptie van diversiteitsmanagement samenhangt met een hogere mate van een inclusief klimaat binnen de organisatie. De interactieterm inclusief leiderschap * diversiteitsmanagement geeft een negatieve correlatie weer met een inclusief werkklimaat ($r = -0,246$, $p < 0,001$). Een toename van inclusief leiderschap en diversiteitsmanagement

binnen de organisatie, zorgt ervoor dat er een afname is van de ervaring van een inclusief klimaat. De correlatieanalyse kijkt ook naar de samenhang van de controle variabelen op een inclusief klimaat. Geslacht heeft een positief, niet-significant verband met een inclusief klimaat ($r = 0,020, p > 0,05$). Er is geen verband tussen het geslacht van de medewerkers en de ervaring van een inclusief klimaat. Er ook geen samenhang tussen leeftijd en inclusief klimaat en ($r = 0,028, p < 0,05$). Er wordt een negatieve correlatie gevonden tussen etnische herkomst en een inclusief klimaat ($r = -0,159, p < 0,05$). Niet-autochtone werknemers hebben de ervaring van een inclusief klimaat minder dan autochtone werknemers. Er is geen verband tussen opleidingsniveau en een inclusief klimaat ($r = 0,000, p > 0,05$). Als laatste wordt er een positieve samenhang gevonden tussen sector en een inclusief klimaat ($r = 0,186, p \leq 0,001$). Werknemers binnen het Rijk hebben ervaren in hogere mate een inclusief klimaat dan werknemers werkzaam binnen de gemeenten.

De resultaten van de correlatieanalyse geven weer welke variabelen samenhang hebben met de afhankelijke variabelen, maar geven geen causaal verband weer. Voor meer inzicht in de relatie tussen de variabelen wordt er een regressieanalyse uitgevoerd.

4.3 Regressieanalyse

Om de hypothesen te toetsen is er een regressieanalyse uitgevoerd met de onafhankelijke variabele ‘inclusief leiderschap’ en de afhankelijke variabele ‘inclusief klimaat. In de analyse wordt gekeken of de onafhankelijke variabele ‘diversiteitsmanagement’ als moderator in deze relatie fungeert. In de analyse worden geslacht, leeftijd, etnische herkomst, opleidingsniveau en sector meegenomen als controle variabelen.

Voor de uitvoering van de regressieanalyse werden eerst een aantal stappen doorlopen, zodat de analyse correct uitgevoerd kon worden. Voor het uitvoeren van de analyse is gecheckt voor de assumpties. Ten eerste worden de onafhankelijke variabelen getransformeerd naar een z-score, zodat de waardes worden gestandaardiseerd. Dit is van belang zodat de variabelen met elkaar vergeleken kunnen worden.

Na het standaardiseren van de variabelen werd er een interactieterm aangemaakt voor de variabelen ‘inclusief leiderschap’ en ‘diversiteitsmanagement’. In de regressieanalyse wordt er gekeken naar de verschillende modellen die er zijn gemaakt en of het interactie-effect significant is.

Het uitvoeren van de regressieanalyse leidt tot vier modellen, waarbij er verschillende variabelen zijn toegevoegd bij elk model. In Tabel 3 is een overzicht te zien van alle

variabelen die zijn toegevoegd bij elk model. Bij elk model wordt er een variabele toegevoegd en blijven de voorgaande variabelen staan. Op deze manier kan gekeken worden naar de bijdrage die elke extra variabele toevoegt aan de verklaring van de voorspelling van een inclusief klimaat in een organisatie. Ten eerste worden de controle variabelen toegevoegd en kan er gecontroleerd worden voor de variantie die de controle variabele verklaren op de afhankelijke variabele. Achtereenvolgens worden de twee onafhankelijke variabelen toegevoegd en als laatste de interactieterm van de onafhankelijke variabelen.

Tabel 3. Variabelen voor regressie- analyse

Model	Toegevoegde variabelen
1	Controle variabelen: Sector, Etnische herkomst, Geslacht, Leeftijd & Opleidingsniveau
2	Onafhankelijke variabele: Inclusief leiderschap
3	Onafhankelijke variabele: Diversiteitsmanagement
4	Interactieterm van onafhankelijke variabelen

In Tabel 4 zijn de resultaten van de ANOVA uiteengezet, hierin zijn de vrijheidsgraden, de F- waarde en de significantie van de vier modellen opgenomen. Verder zijn de R (multiple correlatie) en de 'Adjusted R square' opgenomen. De 'Adjusted R square' geeft aan hoeveel van de variantie in de afhankelijke variabele wordt verklaard door de verklarende variabelen.

Tabel 4. Resultaten ANOVA-regressieanalyse

Model		df (vrijheidsgraden)	F	Sig, (p)	R	Adjusted R square
1	Regressie	5	1,987	0,082	0,223	0,025
	Residu	189				
2	Regressie	6	49,766	0,000	0,783	0,601
	Residu	188				
	Regressie	7	47,409	0,000	0,800	0,626

3	Residu	187				
4	Regressie	8	41,300	0,000	0,800	0,624
	Residu	186				

Uit de resultaten van tabel 4 dat model 1 niet significant is, $F(5,189) = 1,987, p > 0,0$ de controle variabelen geslacht, leeftijd, etnische herkomst, opleidingsniveau en sector hebben geen positief verband met de afhankelijke variabele, inclusief klimaat. Verder wordt duidelijk dat model 2 significant is, $F(6,188) = 49,766, p > 0,001$. Model 3 is ook significant, $F(7,187) = 47,409, p < 0,001$. Dit houdt in dat zowel inclusief leiderschap, als diversiteitsmanagement significant zijn. Zowel inclusief leiderschap als diversiteitsmanagement hebben een positief verband met een inclusief klimaat in een publieke organisatie. Met een significantie van $p < 0,01$ kunnen we het gevonden effect generaliseren naar een populatie. Vervolgens wordt er gekeken naar model 4, waarin de interactieterm van de onafhankelijk variabelen is meegenomen. Model 4 is wederom significant $F(8,186) = 41,300, p < 0,001$. De correlatiecoëfficiënt in model 4 geeft een hoge correlatie aan tussen de afhankelijke variabelen met alle onafhankelijke en controle variabelen samen $R = 0,800$. Uit de resultaten wordt duidelijk dat zowel de controle variabelen als de onafhankelijke variabelen positief samenhangen met de afhankelijke variabele, inclusief klimaat. Verder kan 62,4% van de variantie in inclusief klimaat verklaard worden door de onafhankelijke variabelen en controle variabelen.

In Tabel 5 is de coëfficiënten tabel van de regressieanalyse terug te vinden. In deze tabel zijn het effect (b), de standaard error, de t-waarde en de significantie weergegeven.

Tabel 5. Coëfficiënten tabel regressieanalyse inclusief klimaat

		b	SE	t	p
Model 1	Constant	3,338	0,318	10,512	<0,001
	Sector	0,217	0,107	2,041	<0,05
	Etnische herkomst	-0,200	0,113	-1,764	>0,05
	Geslacht	0,138	0,108	1,272	>0,05
	Leeftijd	0,003	0,005	0,581	>0,05
	Opleidingsniveau	0,0025	0,039	0,624	>0,05

Model 2	Constant	3,572	0,204	17,552	<0,001
	Sector	0,141	0,068	2,062	<0,05
	Etnische herkomst	-0,130	0,073	-1,791	>0,05
	Geslacht	0,024	0,070	0,345	>0,05
	Leeftijd	0,001	0,003	0,352	>0,05
	Opleidingsniveau	-0,002	0,025	-0,090	>0,05
	Inclusief leiderschap	0,541	0,033	16,562	<0,05
Model 3	Constant	3,701	0,200	18,487	<0,001
	Sector	0,125	0,066	1,880	>0,05
	Etnische herkomst	-0,136	0,070	-1,939	>0,05
	Geslacht	-0,022	0,069	-0,325	>0,05
	Leeftijd	0,000	0,003	0,076	>0,05
	Opleidingsniveau	-0,016	0,025	-0,657	>0,05
	Inclusief leiderschap	0,479	0,036	13,323	<0,001
	Diversiteitsmanagement	0,135	0,037	3,670	<0,01
Model 4	Constant	3,701	0,210	18,445	<0,001
	Sector	0,125	0,066	1,876	>0,05
	Etnische herkomst	-0,138	0,071	-1,953	>0,05
	Geslacht	-0,022	0,069	-0,317	>0,05
	Leeftijd	0,000	0,003	0,049	>0,05
	Opleidingsniveau	-0,016	0,025	-0,625	>0,05
	Inclusief leiderschap	0,483	0,038	12,690	<0,01
	Diversiteitsmanagement	0,135	0,037	3,669	<0,01
	Interactieterm – Inclusief leiderschap * Diversiteitsmanagement	0,011	0,033	0,334	>0,05

De hypothesen zijn getest door middel van een multiple lineaire regressieanalyse met inclusief klimaat als afhankelijke variabele en inclusief leiderschap en diversiteitsmanagement als onafhankelijke variabelen. De controle variabelen zijn opgenomen in Model 1 en de resultaten wijzen erop dat medewerkers werkzaam voor het Rijk meer het gevoel van een inclusief klimaat ervaren dan medewerkers die werkzaam zijn binnen de gemeenten ($\beta = 0,217$, $p < 0,05$). Etnische herkomst ($\beta = -0,200$, $p > 0,05$), geslacht ($\beta = 0,138$, $p > 0,05$), leeftijd ($\beta = 0,003$, $p > 0,05$) en opleidingsniveau ($\beta = 0,0025$, $p > 0,05$) hebben geen

significant effect op de afhankelijke variabele. Model 2 geeft een positief verband weer tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat ($\beta = 0,541$, $p < 0,001$). De resultaten ondersteunen H1 en deze kan dan ook worden aangenomen. Bij een grotere mate van inclusief leiderschap wordt er een hoger inclusief klimaat ervaren door medewerkers. Verder wordt in Model 3 duidelijk dat diversiteitsmanagement ook een positief verband heeft met de afhankelijke variabele ($\beta = 0,135$, $p < 0,001$). Bij een toename van diversiteitsmanagement in een organisatie neemt de ervaring van een inclusief klimaat ook toe. Dit resultaat ondersteunt H2, waardoor deze hypothese ook kan worden aangenomen. In het laatste model, Model 4, is er getest voor het interactie-effect van diversiteitsmanagement op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat. Deze analyse toonde aan dat er geen significant interactie-effect is tussen diversiteitsmanagement en inclusief leiderschap op een inclusief klimaat ($\beta = 0,011$, $p > 0,05$). De interactieterm is geen onafhankelijke voorspeller van inclusief klimaat. Dit resultaat wijst erop dat diversiteitsmanagement geen modererend effect heeft op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat, waardoor H3 verworpen kan worden.

De toevoeging van de interactieterm zorgt voor een niet-significant resultaat in Model 4 en hieruit wordt duidelijk dat er geen moderatie-effect is. Het toevoegen van diversiteitsmanagement zorgt er wel voor dat het effect van inclusief leiderschap op een inclusief klimaat minder wordt in Model 3 ($\beta = 0,479$, $p < 0,05$). Dit kan wijzen op een mediatie-effect waarbij een inclusief klimaat deels verklaard kan worden door een extra variabele, diversiteitsmanagement. Wanneer medewerkers zowel inclusief leiderschap als diversiteitsmanagement ervaren, ervaren zij ook een inclusief klimaat. Als er sprake is van diversiteitsmanagement is er wellicht minder inclusief leiderschap nodig.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek besproken en wordt er aan de hand van de resultaten uit de analyse antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Verder is er een discussie over het onderzoek en de gebruikte data en worden theoretische implicaties besproken. Ten slotte worden er diverse limitaties besproken en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

Het doel van dit onderzoek was het krijgen van inzicht over de eventueel modererende rol van diversiteitsmanagement op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat binnen een organisatie in de publieke sector. De volgende onderzoeksvraag stond centraal in dit onderzoek: *Wat is de invloed van diversiteitsmanagement op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat binnen de publieke sector?*

Dit onderzoek heeft als basis het artikel van Ashikali et al. (2020) waarin onderzocht werd of inclusief leiderschap een positief verband heeft met een inclusief klimaat in de organisatie. De resultaten toonden een positief verband tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat (Ashikali et al., 2020). Uit eerder onderzoek kwam ook naar voren dat het implementeren van een beleid met grote aandacht voor diversiteitsmanagement, kan zorgen voor een inclusief klimaat (Ashikali & Groeneveld, 2015). Uit de resultaten van de analyse van het huidige onderzoek werd duidelijk dat de eerste hypothese, inclusief leiderschap draagt positief bij aan een inclusief klimaat, aangenomen kon worden. De tweede hypothese, diversiteitsmanagement draagt positief bij aan een inclusief klimaat kan ook worden aangenomen. Beide variabelen dragen bij aan de ervaring van een inclusief klimaat in een organisatie binnen de publieke sector. Diversiteitsmanagement heeft geen modererend effect op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat, waardoor de derde hypothese worde verworpen. Met het verwerpen van de laatste hypothese wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Diversiteitsmanagement beïnvloedt de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat binnen de publieke sector, maar heeft geen modererend effect. Hoewel er geen moderatie-effect werd gevonden, is er mogelijk wel sprake van een mediatie-effect, waarbij inclusief klimaat deels verklaard wordt door diversiteitsmanagement. Een mogelijke verklaring kan zijn dat inclusieve leiders niet alle gedragingen kunnen vertonen van een inclusief leiderschap, omdat ze gebonden zijn aan beleidsmaatregelen die opgelegd zijn vanuit de organisatie. Door de beleidsmaatregelen waar diversiteitsmanagement onderdeel van kan uitmaken hebben de managers minder ruimte om invulling te geven aan hun positie wat betreft diversiteit en inclusie. Publieke managers

kunnen conflicterende belangen hebben, waardoor andere leiderschapsgedragingen nodig zijn (Van Wart, 2013).

Een andere verklaring voor het mediatie-effect kan zijn dat er minder inclusief leiderschap nodig is, wanneer er sprake is van diversiteitsmanagement en minder diversiteitsmanagement als er meer inclusief leiderschap is. In het artikel van Purcell & Hutchinson (2007) wordt verondersteld dat minder leiderschap nodig is als er sprake is van een goed (HR) beleid, waar diversiteitsmanagement een onderdeel van kan zijn.

5.1 Theoretische implicatie

De bevindingen van het huidig onderzoek zijn niet volledig in lijn met eerder onderzoek. Uit eerder onderzoek werd duidelijk dat zowel inclusief leiderschap en diversiteitsmanagement een belangrijke rol spelen in het realiseren van een inclusief klimaat in een organisatie binnen de publieke sector (Ashikali & Groeneveld, 2015; Ashikali, et al., 2020; Nishii, 2013). Vanuit de resultaten van eerder onderzoek werd verondersteld dat diversiteitsmanagement een positief invloed zou kunnen hebben op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat. Als zowel diversiteitsmanagement en inclusief leiderschap aanwezig zijn in een organisatie, werd aangenomen dat dit zou kunnen leiden tot een inclusiever klimaat. Echter bleek uit de resultaten van dit onderzoek het tegenovergestelde waar. Diversiteitsmanagement heeft geen modererend effect, maar mogelijk een mediërend effect. Dit gevonden effect is niet in lijn met de verwachtingen die gebaseerd waren op eerder onderzoek. Het mediërend effect kan laten zien dat er een wisselwerking is tussen de twee variabelen.

Eerder werd ook al duidelijk dat er een verschil is in de ervaring van een inclusief klimaat van de medewerkers werkzaam binnen het Rijk ten opzichte van de medewerkers werkzaam binnen de gemeente. Medewerkers binnen het Rijk ervaren meer een inclusief klimaat dan medewerkers binnen de gemeente. Dit verschil kan verklaard worden door het verschil in percentage in de response rate tussen autochtone en niet- autochtone medewerkers. Medewerkers met een andere etnische afkomst dan de autochtone werknemers en medewerkers binnen de gemeenten waren onder gerepresenteerd in het onderzoek. Uit de resultaten van het onderzoek werd duidelijk dat zij in het algemeen minder een inclusief klimaat ervaren. In vervolgonderzoek is het aan te bevelen dat er op basis van de gevonden resultaten meer onderzoek wordt gedaan naar de rol van diversiteitsmanagement op een inclusief klimaat in een organisatie binnen de publieke sector. En dat er gericht onderzoek kan plaatsvinden naar het verschil tussen de sectoren.

Uit de resultaten van dit onderzoek kwam ook naar voren dat het toevoegen van diversiteitsmanagement aan de analyse ervoor zorgt dat sector niet meer significant is en dat er geen verschil meer is tussen de sectoren. Dit kan erop wijzen dat beleid ervoor kan zorgen dat er geen sprake meer is van verschil in ervaring van een inclusief klimaat binnen de sectoren. Dit is in lijn met het onderzoek van Purcell & Hutchinson (2007) waarin wordt verondersteld er goed ontwikkeld beleid nodig is voor positieve resultaten en ervaringen binnen een organisatie.

5.2 Limitaties en aanbevelingen vervolgonderzoek

In dit onderzoek hebben we de rol van diversiteitsmanagement benadrukt in de realisatie van een inclusief klimaat in een organisatie binnen de publieke sector. Het doen van onderzoek kan leiden tot methodologische uitdagingen en beperkingen.

Een uitdaging kan gevonden worden in het niet gevonden effect, naar aanleiding van eerder onderzoek werd verwacht dat diversiteitsmanagement een positieve invloed zou uitoefenen op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat. Dit effect bleek echter niet modererend, maar eerder mediërend. Dit kan als basis dienen voor vervolgonderzoek gericht op diversiteitsmanagement en de rol hiervan op een inclusief klimaat.

Een limitatie is mogelijk de aard van dit onderzoek. Dit onderzoek is kwantitatief van aard, waarbij er gebruik is gemaakt van een survey. Dit onderzoek heeft als voordeel dat het sociaal wenselijke antwoorden tegengaat en eenvoudig te organiseren is in vergelijking met kwalitatief onderzoek. Voor meer verdieping in zowel inclusief leiderschap als in diversiteitsmanagement kan het doen van aanvullend kwalitatief onderzoek ook nuttig zijn. Er kunnen diepte-interviews worden afgenomen, die zowel telefonisch als persoonlijk kunnen plaatsvinden. Verder kan na elke interview een evaluatie plaatsvinden van de vragen die gesteld worden en eventueel bijgesteld worden.

Er kan ook een limitatie in de interne validiteit benoemd worden. Deze studie test alleen een aantal eigenschappen van inclusief leiderschap, die vooral gericht zijn op de cognitieve en affectieve processen volgens de Categorization – Elaboration model, maar er kunnen ook andere factoren van invloed zijn op de eigenschappen van een inclusieve leider. In het artikel van Ashikali, Groeneveld & Kuipers (2020) wordt duidelijk dat het construct inclusief leiderschap multidimensionaal is, maar dat het testen van verborgen concepten, concepten die van invloed kunnen zijn op het construct, niet mogelijk was vanwege het

relatief laag aantal respondenten. Dit geldt ook voor het huidige onderzoek, waarbij er wel een aantal controle variabelen zijn meegenomen. Voor verder begrip over (inclusief) leiderschap en de bijdrage aan inclusiviteit, dient verder onderzoek rekening te houden met meerdere factoren die van invloed kunnen zijn op deze vorm van leiderschap, zoals persoonlijke voorkeuren, werkervaring en politieke interesses.

Nog een limitatie kan gevonden worden in de items die een schaal vormen voor de onderzochte constructen. De betrouwbaarheid bij de variabele diversiteitsmanagement was lager dan bij de andere variabelen. Het kan nuttig zijn om wat kritischer naar de set items te kijken en eventueel items te verwijderen om op deze manier de betrouwbaarheid van het construct te verhogen. Een lage betrouwbaarheid kan er namelijk op wijzen dat bepaalde constructen die verkregen zijn vanuit (eerder) Amerikaans onderzoek niet altijd direct te vertalen zijn naar een Nederlandse context (Ashikali & Groeneveld, 2015).

Verder is in het huidige onderzoek gebruik gemaakt van data uit eerder onderzoek. Wegens de huidige omstandigheden rond de coronacrisis was het doen van een onderzoek in de praktijk niet mogelijk en moest er gebruik gemaakt worden van een dataset uit een eerder onderzoek. Het gebruik van deze dataset heeft geleid tot onderzoeksresultaten die niet meer recent zijn. Voor het verkrijgen van beter begrip voor de huidige situatie is het van belang dat er onderzoek plaatsvindt wat meer recent is. De onderwerpen diversiteit en inclusie worden steeds belangrijker in de huidige samenleving en elk jaar kan weer nieuwe inzichten brengen. Daarom kan het van belang zijn het onderzoek in de toekomst uit te voeren, zodat er gekeken kan worden of de maatregelen die genomen zijn met betrekking tot de onderwerpen nuttig zijn geweest en perspectieven zijn aangepast.

Het onderzoek waaruit de data is gebruikt heeft zich gefocust op twee organisaties binnen de landelijke overheid en twee gemeenten. De vertegenwoordiging van de derde bestuurslaag, de provincies, is hierbij helemaal uitgesloten. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek zou een onderzoek zijn dat zou plaatsvinden bij meerdere organisaties, zodat de generaliseerbaarheid vergroot wordt voor meerdere organisaties binnen de overheid.

Als er meerdere organisaties meedoen, dan is er ook een kans op een hogere response rate. De response rate voor het onderzoek van Ashikali (2019) was relatief laag, maar toereikend genoeg voor een kwantitatief onderzoek op basis van de verkregen data. Een hogere response rate zorgt voor meer data en een uitgebreidere analyse die de generaliseerbaarheid van de steekproef wederom kan verbeteren.

Een lagere response rate kan ook verklaard worden door de manier waarop de survey is verspreid. De survey is verstuurd naar teammanagers en HR- afdelingen, die de survey in de organisatie hebben gedeeld. Voor vervolgonderzoek kan het nuttig zijn om direct contact op te nemen met de respondenten. Op deze manier kan het belang van het onderzoek beter toegelicht worden en kan zowel de response rate als de generaliseerbaarheid vergroot worden.

Verder is het van belang dat er meer onderzoek wordt gedaan naar inclusief leiderschap en het effect van deze vorm van leiderschap in een organisatie. Dit onderzoek heeft in lijn met het onderzoek van Ashikali, et al. (2020) uitgewezen dat inclusief leiderschap een belangrijke rol speelt in het bevorderen van een inclusief klimaat. Het kan dus nuttig zijn dat er meer aandacht komt voor inclusief leiderschap op HR-afdelingen in organisaties. Hoewel er wel onderzoek is gedaan naar deze vorm van leiderschap, is het in geringe mate in verband gebracht met de werkomgeving. Er kan gekeken worden naar diverse aspecten van inclusief leiderschap, zoals gedragingen en perspectieven.

5.3 Praktische Aanbevelingen

Suggesties voor vervolgonderzoek zijn hierboven al kort genoemd, maar er zijn ook diverse praktische acties die ondernomen kunnen worden met betrekking tot inclusief leiderschap en diversiteitsmanagement in een organisatie.

Inclusief leiderschap wordt niet geïmplementeerd in elke organisatie en kan niet op elk moment aangenomen worden door elke leidinggevende, het zijn gedragingen van een leider, waardoor hij als inclusief wordt ervaren door zijn medewerkers. Het kan nuttig zijn dat er leiderschapsprogramma's worden opgericht in organisaties om de leidinggevend en managers bewuster te maken van de verschillende leiderschapstijlen (Randel et al., 2018; Ashikali, et al., 2020). Leiders spelen een belangrijke rol in de organisatie, wat invloed heeft op meerdere factoren in de organisatie (Guillaume et al., 2014).

Educatie op het gebied van leiderschap is niet alleen van belang, maar op het gebied van diversiteitsmanagement. Een samenleving waarin er steeds meer diversiteit is, zal ook zorgen voor een toename van diversiteit in de organisaties. Het implementeren van een beleid met diversiteitsmanagement kan leiden tot een betere ervaring van een inclusief klimaat (Ashikali & Groeneveld, 2015), dus kan het van belang zijn dat er meer aandacht komt voor diversiteitsmanagement. Deze aandacht kan gerealiseerd worden door het organiseren van cursussen en trainingen. Een goed beleid kan zorgen voor de juiste tools voor het uitoefenen van leiderschap (Purcell & Hutchinson, 2007).

Literatuurlijst

- Agarwal, A., Chand, P.K., Jhamb, D. & Mittal, A. (2020). Leader- member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating rol of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology, 11*(423).
- Ali, M. & French, E. (2018). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal, 29*, 287- 307.
- Ashikali, T. (2019). Leading towards inclusiveness: Developing a measurement instrument for inclusive leadership. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Boston, USA 2019, 16444.
- Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review, 44*(5), 757- 780.
- Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and its effect on Employee's Affective Commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration, 35*(2), 146- 168.
- Ashikali, T., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration, 1- 23*.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied Psychology, 2*(8), 207- 218.
- Bae, K.B., Lee, D. & Sohn, H. (2019). How to increase participation in telework programs in U.S. Federal Agencies: Examining the effects of being a female supervisor, supportive leadership, and diversity management. *Public Personnel Management, 48*(4), 565- 583.
- Barak, M.E.M., Lizano, A.K., Duan, L., Rhee, M-K., Hsiao, H-Y. & Brimhall, K.C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state of the art review and meta- analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*.

- Bosma, A.R., Boot, C.R.L., De Maaker, M., Boeije, H.R., Schoonmade, L.J., Anema, J.R. & Schaafsma, F.G. (2019). Exploring self- control of workers with a chronic condition. A qualitative synthesis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 653- 668.
- Boukis, A., Christos, K., Daunt, K.L. & Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brazzel, M. (2003). Historical and theoretical roots of diversity management. *University Press of America*, 51- 93.
- Brimhall, K.C. (2019). Inclusion is important ... But how do I include? Examining the effects of leader engagement on inclusion, innovation, job satisfaction, and perceived quality of care in a diverse non-profit health care organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (48)4, 716-737.
- Cardno, C., Handjani M. & Howse J. (2018). Leadership practices and challenges in managing diversity to achieve ethnic inclusion in two New Zealand Secondary Schools. *NZ J Educ Stud*, (53), 101- 117.
- Cavazotte, F., Moreno, V. & Lasmar, C.C. (2018). Enabling customer satisfaction in call center teams: The role of transformational leadership in the service profit chain. *The Service Industrief Journal*, DOI: 10.1080/02642069.2018.1481955
- CBS. (z.d.). Hoeveel mensen met een migratieachtergrond wonen in Nederland? Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-mensen-met-een-migratieachtergrond-wonen-in-nederland->
- Çelik, S. (2016). Sturen op verbinden. De business case van diversiteit van publieke organisaties, p. 11 – 230.
- Çelik, S. (2018). Diversiteit in bestuurskundig persepectief. *Bestuurskunde*, 27(4).

- Çelik, S., Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 32- 57.
- Celik, S., Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2013). Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van een inclusieve organisatiecultuur. *Gedrag & Organisatie*, 26(3), 329- 352.
- Chung, B.G., Ehrhart, K.H., Shore, L.M., Randel, A.E., Dean, M.A. & Kedharnath, U. (2019). Work group inclusion: Test of a Scale Model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102.
- Cunningham, G.B. (2009). The moderating effect of diversity strategy on the relationship between racial diversity and organizational performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(6), 1445-1460.
- Demircioglu, M.A. & Chowdhury, F. (2020). Entrepreneurship in public organizations: The role of leadership behavior. *Small Business Economic*.
- Diversiteit en inclusie bij de Rijksoverheid. (z.d.). Geraadpleegd op 11 mei 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/diversiteit-overheidspersoneel>
- Dobusch, L. (2017). Gender, Dis-/ability and Diversity Management: Unequal dynamics of inclusion? *Gender, Work and Organization*, 24(5), 487- 505.
- Donnelly, R. 2015. Tensions and Challenges in the management of diversity and inclusion in IT services multinationals in India. *Human resource management*, 54(2), 199- 215.
- Essiti, B. & Kasap, M. (2019). The impact of leader- member exchange on lodging employees' dynamic capacities: The mediating role of job satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 237- 244.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector. Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 594- 612.
- Groeneveld, S. & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353- 381.

- Guillaume et al. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (23)5, 783- 802.
- Guo, Y., Zhu, Y. & Zhang, L. (2020). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior. The moderating role of power distance. *Current Psychology*. Doi: 10.1007/s12144-020-00647-x.
- Hogg, M.A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A. & Weeden, K. (2005). Effective leadership in salient groups: Revisiting leader- member exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(7), 991- 1004.
- Hunt, J.G.J., Osborn, R.N. & Boal, K.B. (2009). The architecture of managerial leadership: Stimulation and channeling of organizational emergence. *The Leadership Quarterly*, 20, 503- 516.
- Jin, M., Lee, J. and Lee, M. (2017), "Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 2, pp. 303-319.
- Karam, H. & Tasmin, R. (2020). The role of leadership in improving the productivity of the organization through employees' performance: A case study of the oil and gas sectors. *International Journal of Advanced and Applied sciences*, 79(9), 89- 96.
- Li, N., Guo, Q. & Wan, H. (2018). Leader inclusiveness and taking charge: The role of thriving at work and regulatory focus. *Frontiers in Psychology*, 10(2393).
- McGrandle, J. (2017). Understanding diversity management in the public sector: A case for contingency theory. *International journal of Public Administration*, 40(6), 526- 537.
- Metz, I. & Kulik, C.T. (2008). Making public organizations more inclusive: A case study of the Victoria Police Force. *Human Resource Management*, 47(2), 369-387.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2016). The Nederlandse publieke sector: Organisatie en functioneren van de Nederlandse overheid, de positie van lokale overheden en algemene ontwikkelingen. Den Haag.

- Mor Barak, M.E., Cherin, D.A. & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. Ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 34(1), 82-104.
- Nembhard, I.M. & Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 941- 966.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L.H. & Özbilgin, M.F. (2007). Global diversity management: Towards a conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883-1894.
- XpertHR. (z.d.). Omgaan met diversiteit op de werkvloer. Geraadpleegd van https://www.xperthr.nl/doc/364552/?param1=364552¶m2=&t_anon=none&contentfree=#section-364552
- Palsson, O.S. (2020). Development and validation of the thought impact scale: A measure of subconscious connectedness. *American Journal of Clinical Hypothesis*, 62(3), 198-230.
- Peng, S., Liao, Y. & Sun, R. (2020). The influence of transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29- 56.
- Pitts, D.W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26, 245- 268.
- Plochg, T., Juttman, R.E., Klazinga, N.S. & Mackenbach, J.P. (2007). *Handboek Gezondheidszorgonderzoek*. Zeist, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Politie. (2015). De kracht van het verschil. *Geraadpleegd van* <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/algemeen/onderwerpteksten/algemeen/visie-kracht-van-het-verschil-2.pdf>
- Politie. (2019). Organisatie. *Geraadpleegd van*: <https://www.politie.nl/over-de-politie/organisatie---organisatie.html>

- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM- performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37-61.
- Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, (28), 190-203.
- Rijksoverheid. (2018). In het Hart van de Publieke Zaak. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>
- Rynes, S. & Rosen, B. (1995). A field of survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, 48(2), 248- 270.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 1-21.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2019). Burgerperspectieven 2019. Geraadpleegd van <https://www.scp.nl/publicaties/monitors/2019/12/30/burgerperspectieven-2019-4>
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 176- 189.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262- 1289.
- Sims, D. (2010). Looking for the key to leadership under the lamp post. *European Management Journal*, 28, 253- 259.
- Thomas, R. et al. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, 107- 117.

- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken (6e ed.)*
Amsterdam, Nederland: Boom.
- Van Knippenberg, D.L. (2007). *Understanding Diversity. Erasmus Research Institute of Management.*
- Van Knippenberg, D.L., De Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Van Prooijen, J., Wilke, H.A.M. & Van den Bos, K. (2004). Group belongingness and procedural justice: Social inclusion and exclusion by peers affects the psychology of voice. *Journal of personality and social psychology*, (87)1, 66- 79.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553- 565.
- Van Zwieten, M. & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts & Wetenschap*, 47(13), 631- 635.
- Yu, H. H. & Lee, D. (2020). Gender and Public organization. A quasi- experimental examination of inclusion on experiencing and reporting wrongful behavior in the workplace. *Public Personnel Management*, 49(1), 3- 28.
- Zeng, H., Zhao, L. & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking charge- behavior: Roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers of Psychology*, 11.

Bijlage I – Items opgenomen in survey

Variabele	Item nummer	Item
Inclusief leiderschap	1	Stimuleert mij om actief te participeren in het team
	2	Zorgt ervoor dat ik als een gelijkwaardig lid van het team wordt behandeld
	3	Probeert te voorkomen dat ik in negatieve stereotypingen denk over andere collega's
	4	Probeert te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's mogelijk uitsluiten
	5	Zorgt ervoor dat ik mezelf kan zijn in het team
	6	Communiqueert de meerwaarde die diversiteit kan hebben naar medewerkers in het team
	7	Maakt het mogelijk om een eigen inbreng te hebben in het team
	8	Stimuleert mij om met collega's verschillende standpunten en

		perspectieven op probleemoplossing te bespreken
	9	Maakt het mogelijk om verschillende standpunten uit te drukken
	10	Stimuleert mij om verschillende ideeën uit te wisselen met collega's
	11	Stimuleert mij om collega's met verschillende achtergronden te raadplegen voor het oplossen van problemen
	12	Maakt het mogelijk om de verschillende achtergronden van collega's te benutten voor creativiteit en innovatie in het team
	13	Stimuleert mij om te leren van collega's met verschillende achtergronden
Diversiteitsmanagement	14	Beleidsmaatregelen in mijn organisatie stimuleren diversiteit in de organisatie (bijvoorbeeld werving en selectie speciaal gericht op minderheden en vrouwen, diversiteitstraining voor managers, mentor- en coachingprogramma's

	15	Leidinggeevenden in mijn organisatie hechten waarde aan een personeelsbestand dat representatief is voor de samenleving
	16	Leidinggeevenden in mijn organisatie kunnen goed werken met medewerkers met verschillende achtergronden
Inclusief klimaat	17	In mijn team worden prestaties rechtvaardig beoordeeld
	18	Mijn team investeert in de ontwikkeling van alle medewerkers
	19	Medewerkers in mijn team ontvangen een gelijke beloning voor hetzelfde werk
	20	Mijn team biedt medewerkers een veilige omgeving om klachten te bespreken
	21	Mijn team wordt gekenmerkt door een veilige omgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn
	22	Mijn team waardeert de werk-privé balans van medewerkers

	23	Medewerkers uit mijn team worden gewaardeerd voor wie ze zijn als persoon en niet alleen voor de functie die ze uitoefenen
	24	In mijn team delen en leren medewerkers van elkaar als personen
	25	Mijn team heeft een cultuur waarin medewerkers elkaar verschillen erkennen en waarderen
	26	In mijn team wordt actief gevraagd om de input van medewerkers
	27	In mijn team worden ieders ideeën over verbeteringen van werkzaamheden te verbeteren serieus overwogen
	28	In mijn team worden inzichten van medewerkers benut om werkpraktijken aan te passen
	29	Het topmanagement drukt uit dat probleemoplossing verbetert wanneer naar input uit verschillende functies wordt gevraagd