



Universiteit
Leiden

De weg naar betere teamprestaties

*Het effect van diversiteitsprocessen op teamprestaties en de rol van leiderschap
binnen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

Faculteit Governance and Global Affairs
Management van de Publieke Sector

Tarik Loujih



“Strength lies in differences, not in similarities.”

Stephen R. Covey

Naam: Tarik Loujih

Studentnummer: s2087138

Opleiding: Management van de Publieke Sector

Vak: Master Thesis

Begeleider: Dr. T.S. Ashikali

Tweede lezer: MR. Dr. G.S.A. Dijkstra

Datum: 10 januari 2020

Voorwoord

4 jaar geleden rondde ik de opleiding Bestuurskunde & Overheidsmanagement aan De Haagse Hogeschool af. Na mijn afstudeerstage trad ik in vaste dienst bij het Rijk. Ik merkte al gauw dat ik mijn opgedane kennis goed kon toepassen in de praktijk. Toch miste ik nog op bepaalde vlakken de benodigde kennis en vaardigheden. Na 2 cursussen en een opleidingen via de werkgever, besloot ik de master Management van de Publieke Sector te gaan volgen in de hoop dat tekort aan te vullen.

Bij het vak HRM werd mijn interesse omtrent diversiteit verder aangewakkerd. De toegenomen belangstelling en affiniteit – geboren in Nederland maar met een Marokkaans herkomst – met het thema maakte dat ik mijn master thesis hieraan wilde toewijden. Diversiteit komt in veel dingen terug. Het brengt verschillende contexten en kwaliteiten met zich mee. Ook de Rijksoverheid is hier nadrukkelijk bezig. Ik ben dan ook trots dat ik als Rijksambtenaar deel uitmaak van een organisatie dat hier veel waarde aan hecht.

Het afgelopen studiejaar verliep niet zonder slag of stoot. De combinatie van werk, studie en privé en de vele tegenslagen van het afgelopen jaar hadden ertoe geleid dat ik voor het eerst in mijn leven mijn grens had bereikt. Ik liep als het ware tegen een onzichtbare muur op. Dankzij een aantal speciale mensen in mijn leven is het mij toch gelukt deze studie af te ronden. Lieve mama, lieve zus en lieve echtgenote, jullie zijn altijd positief gebleven ondanks de voor mij hele donkere tijden. Jullie bleven altijd in mij geloven toen ik dat zelf niet meer deed. Volgens jullie kon ik veel meer dan dat ik zelf voor ogen had. Het geduld met mij was enorm. Vooral tijdens de vele familiemomenten die ik aan mij voorbij moest laten gaan. Zonder jullie onvoorwaardelijke liefde en steun was mij dit niet gelukt en hiervoor kan ik jullie niet genoeg bedanken.

Ook wil ik Drs. Pascal Kolkman bedanken voor de betrokkenheid bij het schrijfproces en voor de fijne gesprekken die wij het afgelopen jaar hadden gevoerd. Ik kan me geen betere leidinggevende wensen.

Afsluitend wil ik ook mijn begeleider Dr. Tanachia Ashikali bedanken voor haar geduld, feedbackmomenten en begeleiding door heel het proces.

Ik wens u veel leesplezier.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	9
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.5 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Diversiteit, processen en uitkomsten.....	12
2.2 Teamprestaties	16
2.3 Leiderschap.....	19
2.3.1 Transformationeel leiderschap.....	19
2.3.2 Invloed transformationeel leiderschap op moderatoren van het CEM.....	20
3. Methodologische verantwoording	24
3.1 Ministerie van BZK.....	24
3.2 Onderzoeksontwerp en methode	25
3.3 Onderzoekspopulatie en steekproef.....	27
3.4 Operationalisering.....	28
3.5 Analysemethode	32
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit	33
4. Analyse	35
4.1 Datascreening en missing values.....	36
4.2 Steekproef kenmerken	36
4.3 Betrouwbaarheid.....	36
4.4 Beschrijvende statistieken	37
4.5 Correlatieanalyse.....	41
4.6 Hypothesen toetsen.....	42
5. Conclusie en discussie.....	48
5.1 Resumptie van de onderzoeksbevindingen	48
5.2 Beperkingen.....	53
5.3 Implicaties.....	55
6. Literatuurlijst.....	56
Bijlage 1: Enquête.....	67

1. Inleiding

Ongeveer een decennia na de tweede wereldoorlog ontving Nederland grote aantallen migranten uit landen zoals Marokko, Turkije, Suriname, Indonesië en de Antillen. Nederland maakte toen langzamerhand de beweging richting een veranderende bevolkingssamenstelling. Het had te maken met een zogenoemde globaliseringsgolf welke is ontstaan door de toegenomen techniek op gebied van transport en telecommunicatie (Nierop, 1995 in Jennissen et al., 2004.) De migratie uit de zojuist benoemde landen was in die tijd nog overzichtelijk. Vanaf de late tachtigerjaren kwam hier verandering in. Migranten begonnen uit een veelheid van andere landen te komen. Dit leidde tot een toenemende diversiteit aan inwoners met een migratieachtergrond. Zo wonen er in Nederland in 2017 migranten die afkomstig zijn uit 223 verschillende herkomstlanden (Engbersen et al., 2018).

1.1 Aanleiding

Bovenstaande ontwikkelingen laten zien dat de Nederlandse samenleving door de jaren heen drastisch is veranderd vanwege een toenemende diversiteit. De maatschappij heeft een omslag gemaakt van een homogene samenleving naar een heterogene samenleving met een hoge mate aan diversiteit. Waar ooit grote groepen migranten uit een klein aantal landen naar Nederland kwamen, komen nu kleine groepen migranten uit een groot aantal landen (Kennis openbaar bestuur, 2018).

Naast migratie als oorzaak, spelen ook demografische en sociaaleconomische ontwikkelingen zoals globalisatie een rol. Dit heeft geleid tot meer diversiteit in de samenleving wat niet altijd positief uitpakt. Engbersen et al. (2018) stellen dat hoe meer divers een buurt wordt – zoals een verschil in leeftijd of geslacht – des te meer het samenleven in deze buurt onder druk komt te staan. Sturgis et al. (2010) concluderen dat diversiteit het onderlinge vertrouwen tussen mensen aantast en het sociaal kapitaal vermindert waardoor mensen zich terugtrekken. Diversiteit dringt zich ook door tot in de haarvaten van de arbeidsmarkt. De VNG (2015) stelt dat Nederland een toename in diversiteit laat zien welke de economische groei bevordert. Sinds 2006 is arbeid dan ook het voornaamste motief voor immigranten om naar Nederland te komen. Ook op de arbeidsmarkt brengt diversiteit door demografische en sociaaleconomische ontwikkelingen de

nodige gevolgen met zich mee. Dit uit zich voornamelijk in gevolgen voor de personeelssamenstelling van met name publieke organisaties (Ashikali, 2015).

De Rijksoverheid onderstreept het belang van diversiteit. Het dient een representatieve afspiegeling te zijn van de samenleving en wil een inclusieve organisatie zijn waarbij zo goed mogelijk gebruik wordt gemaakt van diverse talenten en vermogens in de organisatie. Dit omdat verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten de denkkraft van de Rijksoverheid namelijk doen vergroten (Rijksoverheid, 2018). Het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 (Rijksoverheid, 2018) laat zien dat wordt ingezet op een overheidsorganisatie waarbij meer divers samengestelde teams tot stand komen. Door als overheid representatief te zijn kan de relatie tussen democratie en bureaucratie verbeterd worden waarbij beter begrepen wordt wat burgers nodig hebben en dus beter ingespeeld kan worden op deze belangen (Çelik, 2016). Om dit te kunnen bewerkstelligen en het werken in divers samengestelde teams te bevorderen hebben alle ministeries het Charter Diversiteit ondertekend¹. Het Charter zet in op het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen bedrijven en organisaties. Middels ondertekening hiervan – wat naast de Rijksoverheid ook vele bedrijven en andere organisaties hebben gedaan – committeren zij zich aan eigen doelstellingen om diversiteit binnen de Rijksoverheid te bevorderen.

1.2 Probleemstelling

De Rijksoverheid laat zien veel waarde te hechten aan een diverse organisatie. Het inzetten op een overheidsorganisatie met divers samengestelde teams en meer diversiteit is één van de zeven speerpunten van het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025. Dit heeft voornamelijk te maken met de vergrijzing, veranderende arbeidsmarkt en veranderingen in de samenleving. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties – hierna BZK –monitort hierbij als coördinerend kabinetswerkgever de implementatie (Rijksoverheid, 2018).

Diversiteit omvat zowel objectieve als subjectieve verschillen tussen individuen zoals het geslacht en opleidingsachtergrond (Ashikali & Groeneveld, 2015; Van Knippenberg et al., 2004). Opvallend is dat binnen de publieke sector vooral de zichtbare verschillen van belang zijn om de hedendaagse uitdagingen van de meer divers wordende samenleving en arbeidsmarkt aan te vliegen (Pitts, 2009). Uit recente cijfers blijkt echter dat nog niet alle ministeries beschikken over

¹ Kamerstukken II, 2017/2018, 29544 nr 814

een divers personeelsbestand dat overeenkomt met het aandeel in de Nederlandse beroepsbevolking dat op 11 procent ligt. Het ministerie van BZK en bijbehorende uitvoeringsorganisaties laten zien wel over een divers personeelsbestand te beschikken. Daar ligt het aandeel op 13,8 procent (Klumpenaar, 2018). Dit valt ook te herleiden uit de Diversiteitsindex (Kennis openbaarbestuur, 2018). De index laat een stijgende lijn zien waarbij het aandeel diverse Rijksmedewerkers in 2017 is gestegen naar 10,3 procent. Dit maakt het een relevante organisatie om het onderzoek op te richten.

Diversiteit wordt sinds de millenniumwisseling voornamelijk gezien als een middel waarmee prestaties binnen de publieke sector kunnen worden verbeterd. Hierbij wordt diversiteit steeds meer beredeneerd vanuit het belang van de organisatie (Groeneveld & Van de Walle, 2010). Deze bedrijfsmatige benadering is afkomstig uit de private sector en heeft betrekking op de positieve effecten van diversiteit op de winstsituatie van de organisatie (Thomas et al., 2004). Hierbij gaat het nadrukkelijk om diversiteit te verbinden aan de kerndoelen van de organisatie met het streven beter te presteren zoals het bevorderen van de representativiteit van het overheidsapparaat (Çelik, 2016).

Er is veelvuldig onderzoek gedaan naar het effect van diversiteit op uitkomsten om erachter te komen hoe diversiteit bij kan dragen aan de prestaties binnen teams. Deze onderzoeken hebben echter vaker plaatsgevonden binnen de private sector. Hieruit is gebleken dat er geen eenduidigheid is over de effecten van diversiteit op prestaties. Dit komt enerzijds door het positieve proces van informatieverwerking – besluitvormingsperspectief – waarbij oplossingen voor problemen vanuit verschillende perspectieven, inzichten en achtergronden worden aangevlogen. Anderzijds wordt de kans reëel geacht dat binnen een divers team het proces van sociale categorisatie – vorming van subgroepen – kan plaatsvinden wat als negatief wordt bestempeld. Personen binnen een divers team zijn positiever gericht op mensen die op hen lijken (Van Knippenberg & Schippers, 2007; De Vries & Homan, 2008). Kochan et al. (2003) gaan er tevens van uit dat er geen duidelijk verband wordt gevonden doordat meerdere modererende variabelen een rol spelen bij de relatie tussen deze diversiteitsprocessen en prestaties. Eén van deze modererende variabelen welke gebruikt is voor de verklaring van de effecten van diversiteit is de rol van leiderschap. Deze moderator wordt volgens Bass (1990) gezien als één van de meest bepalende factoren voor het succes van teams. Zowel over leiderschap als over diversiteit is veel literatuur beschikbaar. Echter is de relatie tussen beiden in teams weer onderbelicht (De Vries &

Homan, 2008). Doordat geen eenduidig antwoord gegeven kan worden over de positieve dan wel negatieve effecten van diversiteitsprocessen op prestaties binnen teams, hebben Van Knippenberg et al. (2004) het Categorië-Elaboratiemodel – hierna CEM – ontwikkeld. Dit model maakt inzichtelijk welke variabelen van belang zijn in de relatie tussen diversiteit en prestaties. De zojuist benoemde processen liggen hieraan ten grondslag en zullen in het volgende hoofdstuk nader toelicht worden.

Leiderschap heeft een belangrijke rol in het beïnvloeden van het effect van diversiteit op teamprestaties. Met name de rol van transformationeel leiderschap. Deze leiderschapsstijl is charismatisch en inspireert om anderen te leiden. Het houdt ook in dat de motivatie, vertrouwen en de tevredenheid van medewerkers worden verhoogd door het samenbrengen van mensen en het veranderen van hun gedachtengoed met als gevolg dat zij zich meer willen inzetten voor de organisatie dan wat minimaal van hen verwacht wordt (Northouse, 2004; Podsakoff et al., 1990). Tevens kan transformationeel leiderschap het ontstaan van sociale categorisatie voorkomen en zo de teamprestaties verbeteren (Kearney & Gebert, 2009). Zoals eerder aangeduid hebben onderzoeken omtrent de effecten van diversiteit op teamprestaties vaker plaatsgevonden in de private dan in de publieke sector. Daarbij concludeert Herring (2009) in zijn onderzoek dat diversiteit een positieve invloed heeft op financiële winsten. In de publieke context gaat het niet zondermeer om financiële winsten. Als gekeken wordt naar teamprestaties in de publieke sector, dan valt op dat deze multidimensionaal is. Kuipers & Groeneveld (2014) stellen dat teams moeten bijdragen aan doelstellingen die het publiek belang dienen. De perceptie van de leider speelt hierbij een belangrijke rol. Deze percepties worden gezien als een waarneming van individuen, groepen of organisaties op het belang van diversiteit (Hentschel, Shemla, Wegge & Kearney, 2013; Bader et al., 2018). De perceptie van leidinggevend is dus relevant doordat leiders de mate van het diversiteitssucces in teams kunnen bepalen (Bader et al., 2018). Zij hebben namelijk een centrale rol waarbij zij invloed kunnen uitoefenen op de effecten die diversiteit kan hebben op de teamprestaties. Dit kan leiden tot meer of minder diversiteit in teams. Dit schiet vervolgens door naar de manier waarop medewerkers de betekenis van diversiteit percipiëren en in hoeverre zij zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen wat effect heeft op de prestaties binnen teams (Bader et al., 2018). Het gebrek aan bovenstaande inzichten maken het noodzakelijk om de percepties van leidinggevend op de processen van diversiteit en teamprestaties te onderzoeken

Het doel van dit onderzoek is dan ook om te achterhalen in welke mate deze diversiteitsprocessen effect hebben op de teamprestaties binnen het ministerie van BZK en wat de invloed van transformationeel leiderschap hierbij is. De elementen *diversiteit*, *leiderschap* en *teamprestaties* worden hiervoor nader geconceptualiseerd en geoperationaliseerd. De centrale vraagstelling van deze master thesis luidt daarmee als volgt:

In hoeverre hebben diversiteitsprocessen invloed op teamprestaties binnen het ministerie van BZK en hoe draagt transformationeel leiderschap daaraan bij?

1.3 Maatschappelijke relevantie

De samenleving is door demografische en sociaaleconomische ontwikkelingen drastisch veranderd. Daarnaast stijgt het aandeel niet-westerse allochtonen in de beroepsbevolking waardoor deze meer divers wordt. Tevens wordt de huidige beroepsbevolking steeds ouder waardoor de vervangingsvraag drastisch toeneemt en is er meer sprake van een verdeling tussen man en vrouw (SER, 2009). Dit onderzoek draagt dan ook maatschappelijk bij om het ministerie van BZK meer kennis te verschaffen en bestendiger te maken tegen de zojuist genoemde ontwikkelingen en om de positieve effecten van diversiteit op teamprestaties tot uiting te laten komen. Het ministerie van BZK is immers verantwoordelijk voor het creëren van een Rijksoverheid als aantrekkelijke werkgever waarmee de samenleving zich kan identificeren en daarmee een afspiegeling van de maatschappij en beroepsbevolking is (Çelik, 2016; Rijksoverheid 2018).

Diversiteit zorgt voor kennis en competenties om in te kunnen spelen op behoeften en wensen van burgers (Çankaya, 2011) waardoor de representativiteit, effectiviteit en efficiëntie van het overheidshandelen verbeteren (Groeneveld, 2011; Groeneveld & Van de Walle, 2010). Door dit onderzoek uit te voeren binnen de publieke sector, draagt het bij aan nieuwe inzichten omtrent de relatie tussen diversiteitsprocessen, teamprestaties en de invloed hierop vanuit transformationeel leiderschap. De resultaten kunnen van waarde zijn voor de HRM-afdeling binnen het ministerie van BZK en gebruikt worden voor een nóg betere realisatie van de positieve effecten van diversiteit op teamprestaties door bijvoorbeeld nieuwe leiderschapsprogramma's te ontwikkelen. Dit onderzoek tracht het ministerie van BZK handvatten aan te reiken om het publiek belang nog beter te kunnen dienen.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Met dit onderzoek wordt geprobeerd een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur omtrent diversiteitsprocessen, teamprestaties en de invloed van transformationeel leiderschap. Onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en teamprestaties is niet nieuw. De meeste onderzoeken hieromtrent zijn echter uitgevoerd binnen de private sector. Hier ligt de nadruk van diversiteit dan ook meer op economische motieven. Binnen de publieke sector gaat het juist om om het beperken van de kloof tussen overheid en burger om zo beter in te kunnen spelen op de vraag van de veranderende samenleving. De motieven van de overheid om met diversiteit aan de slag te gaan verschilt met die van de private sector (De Ruijter & Groeneveld (2011)). De publieke context speelt een rol in de wijze waarop publieke managers tegen diversiteit aankijken en hoe zij de diversiteitsprocessen percipiëren. Desondanks zijn deze percepties ten aanzien van diversiteitsprocessen en teamprestaties nog een onderbelicht thema als het gaat om diversiteitsonderzoek binnen de publieke sector. Daarom wordt in dit onderzoek getracht de assumpties die in de private sector zijn onderzocht te toetsen in de publieke sector waar de percepties van leidinggevendenden omtrent deze processen en teamprestaties mogelijk anders zijn.

Om de wetenschappelijke *gap* nadrukkelijker te duiden, stellen Guillaume et al. (2017) dat ondanks de verschillende onderzoeken omtrent de omstandigheden waaronder diversiteit leidt tot positieve of negatieve uitkomsten, het vooralsnog onduidelijk blijft welke contingentiefactoren er daadwerkelijk voor zorgen dat diversiteit een positief effect heeft op teamprestaties binnen publieke organisaties. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de transformationele leider. De leider zou een divers team kunnen beïnvloeden en sturen waardoor bij medewerkers stimulerende processen zoals betrokkenheid ontstaan. Tevergeefs wordt in de wetenschappelijke literatuur onvoldoende belicht of dit ook voor diverse teams in de publieke sector geldt (Wang & Howell, 2010; Somech, 2006; Shea, 1999). Met dit onderzoek wordt ook getracht de wetenschap te voorzien van nieuwe inzichten omtrent de invloed van transformationeel leiderschap op de relatie tussen de diversiteitsprocessen en teamprestaties. Waar menig onderzoek zich richt op het team, staat in dit onderzoek juist de perceptie van de leidinggevende centraal.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader behandeld. Hierin wordt een overzicht weergegeven van de bestaande wetenschappelijke literatuur die relevant zijn voor dit onderzoek. De literatuur houdt verband met de variabelen die voortvloeien uit de centrale vraagstelling. In het theoretisch kader wordt ingezoomd op diversiteit, diversiteitsprocessen, teamprestaties en transformationeel leiderschap. Tevens worden in dit hoofdstuk vier hypothesen opgenomen behorend bij de te toetsen variabelen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een visueel zichtbaar conceptueel model. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode in kaart gebracht, evenals de onderzoekspopulatie en steekproefgrootte. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de operationalisering van de kernconcepten van het onderzoek. Het hoofdstuk daaropvolgend bestaat uit een analyse en bevindingen van de empirische onderzoeksresultaten. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 de conclusie weergegeven waarbij antwoord wordt gegeven op de centrale vraagstelling. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met geconstateerde beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt vanuit kritisch oogpunt van de bestaande wetenschappelijke literatuur inzicht gegeven in de relatie tussen de diversiteitprocessen, teamprestaties en transformationeel leiderschap. Hiermee wordt de basis gelegd voor de te verwachte verbanden tussen de concepten die in dit onderzoek centraal staan.

2.1 Diversiteit, processen en uitkomsten

Diversiteit wordt op uiteenlopende manieren beschreven en de aandacht voor diversiteit binnen publieke organisaties neemt gestaag toe. De eerste aspecten van diversiteit waaraan gedacht wordt zijn vooral de zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd, culturele etniciteit en nationaliteit. Wordt de definitie van diversiteit breder getrokken, dan vallen ook de minder zichtbare kenmerken tussen individuen hieronder. Hierbij kan gedacht worden aan de politieke voorkeuren en educatieve achtergronden die leiden tot percepties dat mensen van elkaar verschillen (Van Knippenberg et al., 2004).

In de literatuur is veel aandacht besteed aan de relatie tussen diversiteit en teamprestaties, het identificeren van verschillende gunstige maar ook nadelige uitkomsten ervan en de modererende variabelen die de relaties kunnen beïnvloeden (Gotsis & Kortezi, 2015). Zo suggereren Jansen et al. (2015) dat diversiteit zowel positieve als negatieve gevolgen kan hebben voor de werkuitskomsten binnen teams en organisaties. Vanuit positief oogpunt leidt diversiteit tot het samenbrengen van verschillende inzichten en perspectieven. Deze *elaboratieprocessen* leiden tot een betere besluitvorming en verhoogde creativiteit. De negatieve aspecten – *categorisatieprocessen* – bestaan uit het plaatsen van mensen in categorieën op basis van waargenomen verschillen waardoor er een onderscheid ontstaat. Dit bepaalt of iemand tot de *in-group* of *out-group* behoort. Leden van de *in-group* hebben meer vertrouwen in elkaar en zijn meer bereid samen te werken dan met leden van de *out-group*. Hierdoor presteren heterogene teams slechter dan homogene teams (Van Knippenberg et al., 2004). Een andere verklaring waarom diversiteit kan leiden tot negatieve effecten is het *gelijkheids-attractie-principe*. Mensen voelen zich meer aangetrokken tot diegene die zij als gelijken beschouwen. Ook hierdoor presteren heterogene teams slechter dan homogene teams (Jansen et al., 2015).

Ondanks dat dus veel literatuur hieromtrent beschikbaar is, is de daadwerkelijke impact van diversiteit op teamprestaties met de daarbij behorende modererende variabelen die de relaties kunnen beïnvloeden nog steeds onderbelicht (Horwitz & Horwitz, 2007). Uit onderzoek blijkt dat deze processen invloed hebben op groepsuitkomsten zoals teamprestaties, creativiteit en innovatie (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Het probleem hierbij is echter dat de uitkomsten een significante inconsistentie vertonen. Dit komt – zoals eerder benoemd – doordat er zowel positieve als negatieve relaties zijn gevonden tussen diversiteit en teamprestaties (Van Knippenberg & Schippers 2007). Uit onderzoek van Jackson et al. (1992) blijkt dat diversiteit zorgt voor betere besluiten en meer ideeën omdat uit een grotere bron van informatie wordt geput. Deze en andere positieve verbanden van diversiteit kunnen verklaard worden aan de hand van de *decision-making theory* van Wittembraunn & Strasser (1996). Naast de positieve effecten zijn er ook negatieve effecten van diversiteit op teamprestaties. Dit blijkt uit studies van onder andere Simons, Pelled & Smith (1999) waarbij diversiteit op de teamprestaties negatief wordt voorspeld. Deze gemengde bevindingen maken het noodzakelijk om meer inzicht te verkrijgen in de verklaringen van de effecten van diversiteit op teamprestaties.

Een veelvuldig gebruikt model om deze inconsistentie te verklaren is het Categori*sat*ie *Elaborati*emodel – CEM – van Van Knippenberg et al. (2004). Dit model maakt inzichtelijk waarom onderzoek naar diversiteit tegenstrijdige bevindingen heeft opgeleverd. Menig diversiteitsonderzoek laat ten eerste zien dat er onvoldoende aandacht is besteed aan de verwerking van groepsinformatie. Ook valt op dat onvoldoende aandacht is besteed aan bepaalde moderatoren van de verwerking van deze groepsinformatie dat in het proces ten grondslag ligt aan de positieve effecten van diversiteit. Ten tweede wordt in onderzoeken naar diversiteit vaak gewerkt vanuit een vereenvoudigde conceptualisering van sociale categorisatieprocessen. Hierdoor ontstaan onderzoeken waarbij belangrijke moderatoren die invloed hebben op de relaties tussen diversiteit en sociale categorisatie veelal over het hoofd gezien worden (Van Knippenberg et al., 2004).

Het CEM laat zien dat zowel de voordelen als nadelen van diversiteit voor teams worden veroorzaakt door 2 onafhankelijke processen die weliswaar met elkaar te maken hebben. Een belangrijk argument is dat diversiteit de effectiviteit van teams kan verbeteren en daarmee leidt tot betere teamprestaties. Volgens het CEM heeft diversiteit een positieve invloed op teamprestaties wanneer sprake is van het proces van informatie-elaboratie. Hetgeen ten grondslag

ligt aan dit argument is de taakrelevante informatie-uitwerking en vaardigheden die teamleden hebben (Van Knippenberg et al., 2004). De taakrelevante informatie-uitwerking bestaat uit de uitwisseling, discussie en integratie van ideeën, kennis en inzichten met betrekking tot de toegewezen taken. Dit is het primaire proces waarbij diversiteit positieve effecten kan hebben op teams en daarmee op teamprestaties. Door een hoge mate van diversiteit en daarmee verschillende inzichten, kennis en ervaringen binnen heterogene teams kan het proces van informatie-elaboratie makkelijker plaatsvinden. Binnen het CEM wordt dit het *information-decision making* perspectief genoemd (Van Knippenberg et al., 2004). Beredeneerd vanuit de perceptie van de leidinggevende op het team, betekent dit dat een hoge mate van gepercipieerde informatie-elaboratie kan leiden tot een verminderd risico op *groupthink*. Dit leidt vervolgens tot betere teamprestaties (Nijstad & De Dreu, 2002).

Hiertegenover wordt door het CEM gesteld dat het positieve effect van informatie-elaboratie op teamprestaties risico loopt door het proces van sociale categorisatie – de neiging om mensen in categorieën te plaatsen op basis van waargenomen verschillen en overeenkomsten (Van Knippenberg, et al., 2004). Binnen het sociale categorisatieproces hebben individuen de neiging om hun eigen sociale omgeving te organiseren in bepaalde groepen (Tajfel & Turner, 1986). Doordat men een positief zelfbeeld wilt, beoordelen ze de eigen groep positiever dan andere groepen waarmee ze zich vergelijken. Dit maakt het dat mensen in de *in-group* positiever naar elkaar toe zijn dan naar de leden van de *out-group* (Williams & O'Reilly, 1998; Brewer 1979). Dit kan een negatief effect hebben op de informatie-elaboratie waardoor *intergroup-bias* kan ontstaan. Het gevolg van dit categorisatieproces en de negatieve invloed op sociale interacties die daarbij komt kijken kunnen de teamprestaties verminderen (Van Knippenberg et al., 2004). Daarnaast wordt ook gesteld dat niet alleen werknemers zichzelf en anderen in groepen categoriseren, maar dat leidinggevendenden zelf ook categorisatiegedrag kunnen vertonen. De neiging van de leider om te categoriseren wordt door Greer et al. (2012) omschreven als de tendens die de leider heeft om te vertrouwen op heuristische processen waarin informatie automatisch wordt opgeslagen als onderdeel van een op prototype gebaseerde categorie. Volgens Gardner (1953) leidt een hoge mate van categorisatietendens ertoe dat de leider zelf mensen waarneemt in termen van subgroepen en niet als – unieke – individuen. Dit kan de informatie-elaboratie doen verminderen. De neigingen van de leider kunnen subgroep-categorisatie aanwakkeren bij teamleden doordat het gedrag van de leider de categorisatie in de hand speelt.

Leidinggevendens met een categorisatietendens zullen vanuit hun eigen perceptie de verschillen en overeenkomsten tussen teamleden gebruiken als basis om ze in kleinere subgroepen te categoriseren zodat zij hun team beter kunnen begrijpen. Daarbij bestaat het risico dat bij het overbrengen van een visie aan de teamleden de categorisatietendens van de leidinggevende ervoor zorgt dat deze visie de verschillen benadrukt en daarmee het gedrag van de teamleden beïnvloedt (Greer et al., 2012). Dit houdt in dat wanneer de leidinggevende vanuit de eigen perceptie een hoge mate van categorisatietendens vertoont, hij of zij vervolgens meer geneigd is de teamleden te zien in termen van groepen waartoe zij behoren in plaats van unieke individuen zoals Gardner (1953) stelt. Dit leidt vervolgens tot verminderde prestaties.

Naast de beschrijving van processen die diversiteit in gang kan zetten, omvat het CEM ook een viertal moderatoren. Deze moderatoren voorspellen welk proces door diversiteit in gang wordt gezet en hoe deze vervolgens doorwerken in het functioneren van een divers team (De Vries & Homan, 2008). Taakgerelateerde moderatoren stellen dat het waarschijnlijker is dat diversiteit leidt tot informatie-elaboratie als de taak meer gericht is op informatieverwerking en besluitvorming, wanneer er meer motivatie is om de taakgerelateerde informatie te verwerken en als de groep een hoge teambekwaamheid heeft. Wanneer een divers team meer redenen en mogelijkheden heeft om de informatie te verwerken, zal het informatie-elaboratieproces sterker in gang worden gezet. Daartegenover gaat het CEM er van uit dat diversiteit ook negatieve processen kan aanzetten die samenhangen met sociale categorisatie. In hoeverre dit wordt veroorzaakt is afhankelijk van drie factoren: cognitieve toegankelijkheid – het gemak waarmee de sociale categorisatie wordt geactiveerd – de *normative fit* – de mate waarin de categorisatie logisch is voor groepsleden – en de *comparative fit* – de mate waarin de categorisatie homogene subgroepen voortbrengt die grote verschillen vertonen met andere groepen. De kans op subgroepvorming wordt vergroot als er meer wordt voldaan aan deze drie factoren. De derde moderator betreft die van identiteitsbedreiging. Het negatieve effect van sociale categorisatie ontstaat op moment dat deze categorisatie leidt tot *intergroup-bias*. Dit verwijst naar de neiging van mensen om hun eigen groep systematisch positiever te evalueren dan andere groepen. Groepsidentiteit is een belangrijk onderdeel van de persoonlijke identiteit van individuen. Men wil een positieve persoonlijke identiteit behouden. Mede daarom is het belangrijk dat de groepsidentiteit positief en onderscheidend is. Indien mensen het idee hebben dat hun groepsidentiteit bedreigd wordt door bepaalde subgroepen, dan wordt de kans op *intergroup-bias* groter. Deze identiteitsbedreiging vergroot de kans dat sociale categorisatie leidt tot negatieve

affectieve processen die ontstaan door *intergroup-bias*. Dit betreft de vierde moderator. Onder deze negatieve affectieve processen vallen relationele conflicten binnen teams, verminderde cohesie en groepsidentiteit en een lagere betrokkenheid bij het team als geheel. Dit kan leiden tot een verstoring van de informatie-elaboratie. Het positieve effect van informatie-elaboratie wordt bedreigd wanneer het team negatieve affectieve reacties ervaart door subgroepvorming (de Vries & Homan, 2008).

2.2 Teamprestaties

Uit de vorige paragraaf wordt duidelijk dat het effect van diversiteitsprocessen op teamprestaties alleen onder bepaalde omstandigheden positief uitpakt. In deze paragraaf wordt er nader ingegaan op de teams en teamprestaties.

Teams worden door Kuipers & Groeneveld (2014) omschreven als een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken en doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich in samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen. Aubé & Rousseau (2005) stellen dat veel voordelen worden geassocieerd met het gebruik van teams in organisaties waaronder verhoogde productiviteit, flexibiliteit, innovatie en tevredenheid van werknemers, evenals lagere productiekosten, omzet en verzuim. Echter kan er worden geconcludeerd dat de aanwezigheid van teams geen wondermiddel zijn voor alle organisatorische problemen. Terwijl sommige teams zeer succesvol zijn, worden anderen geconfronteerd met allerlei mislukkingen. Het is niet voldoende om individuen samen te brengen in de hoop dat ze automatisch weten hoe ze effectief in een team moeten werken. Aubé & Rousseau (2005) definiëren daarbij teamprestaties als de mate waarin teams hun doel bereiken, kwalitatief goed werk leveren en productief zijn.

Kuipers & Groeneveld (2014) stellen dat bij teams in de publieke sector een aantal specifieke kenmerken een rol spelen waarmee een onderscheid kan worden gemaakt met teams in de private sector. Zo moeten teams bijdragen aan doelstellingen die het publieke belang dienen zoals het leefbaar houden van een stad en het oplossen van werkloosheid. Daarbij worden teams in hun handelen beïnvloed door de politiek en bureaucratische inrichting van publieke organisaties. Dit maakt dat teamprestaties vaak niet eenduidig zijn. Deze teamprestaties worden veelal op kwantificeerbare wijze gemeten. Dit betekent dat er minder aandacht uitgaat naar zaken die niet in getallen zijn uit te drukken maar wel een publiek belang hebben.

Als gekeken wordt naar de wijze waarop teamprestaties gemeten wordt, dan wordt duidelijk dat daar een aantal kenmerken voor worden gehanteerd. Aubé & Rousseau (2005) Onderzochten de relatie tussen teamdoelbetrokkenheid en de criteria voor teameffectiviteit. Deze criteria bestaat uit de teamprestaties, kwaliteit van groepservaring, teamlevensvatbaarheid en *supportive behaviour*. Gegeven dat het doel van een team is om een goed of dienst te produceren, is teamprestatie het meest gebruikte criterium voor teameffectiviteit. Voor dit onderzoek zijn de metingen van teamprestaties en *supportive behaviour* verder als uitgangspunt genomen.

De teamprestaties worden beschreven als de kwaliteit van de output en de discrepantie tussen het doelniveau en prestatieniveau. Uit de literatuur blijkt dat het hoogste niveau van taakresultaten wordt bereikt wanneer individuen moeilijke doelen moeten bereiken en zich daarvoor moeten inzetten. Dit uit zich bijvoorbeeld in de kwaliteit van het werk en het bereiken van de prestatiedoelen van het team. Dit is in lijn met het onderzoek van Van Knippenberg et al. (2004) waarin geconcludeerd wordt dat moeilijke doelen een positieve relatie hebben op de relatie tussen diversiteit en teamprestaties vanwege de aanwezigheid van informatie-elaboratie.

Aubé & Rousseau (2005) stellen verder dat hoe dicht het niveau van taakuitkomsten ligt bij het door het doel vastgestelde niveau of overschrijdt, des te beter de teamprestaties zullen zijn. Zo geven leidinggevenden hun verwachtingen door aan de teamleden over het vereiste niveau van de taakuitkomsten. Op deze manier beoordelen zij de productiviteit van de teamleden en de kwaliteit van het werk volgens de toegewezen doelen. Gezien deze visie op teamprestaties, kunnen teamdoelstellingen een hoofdeffect hebben op teamprestaties, ongeacht de moeilijkheidsgraad van het doel. Doordat teamprestaties betrekking hebben op het niveau van het bereiken van doelen, maakt het niet veel uit of de teamdoelen gemakkelijk of moeilijk zijn. Hoe meer de teamleden zich inzetten voor hun toegewezen teamdoelen, hoe meer ze bereid zullen zijn maatregelen te nemen om deze prestatiedoelen te bereiken en hun teamprestaties te vergroten.

Om te komen tot deze verhoogde teamprestaties is het belangrijk dat teamleden bepaalde gedragingen vertonen. Het meest waarschijnlijke gedragsproces hiervoor is die van *supportive behaviour* (Aubé & Rousseau 2005). Dit kan worden gedefinieerd als de mate waarin teamleden elkaar vrijwillig hulp bieden wanneer dat nodig is tijdens het uitvoeren van de taak. Dit gedragsproces weerspiegelt de vastgestelde ondersteuning die teamleden naar keuze aan elkaar bieden. Zowel de instrumentele als emotionele ondersteuning zijn geïntegreerd in dit gedragsproces. De eerste omvat de verschillende soorten tastbare hulp die andere teamleden

kunnen bieden zoals hulp bij moeilijke taken. De tweede verwijst naar de dingen die teamleden doen waardoor anderen zich gewaardeerd voelen waardoor hun gevoel van eigenwaarde wordt versterkt zoals aanmoediging en positieve feedback. Aangezien het bereiken van teamprestaties de bijdragen van alle teamleden vereist, zou de vastberadenheid om dit te bereiken ertoe leiden dat ze elkaar ondersteunen zodat iedereen in het team bijdraagt aan het bereiken van goede teamprestaties. Door elkaar te steunen, bevorderen teamleden de integratie van hun bijdragen door wederzijdse facilitering. Bijgevolg is dan dat teamleden de taken kunnen voltooien in situaties waarin ze het moeilijk zouden hebben om dit individueel te doen (Aubé & Rousseau 2005).

Zoals eerder aan bod is gekomen, kunnen diversiteitsprocessen zowel een positief als negatief effect hebben op teamprestaties. Aan de hand van het CEM wordt met deze twee processen geprobeerd de relatie tussen diversiteit en teamprestaties te verklaren. Het proces van informatie-elaboratie zou daarbij een positief effect hebben op teamprestaties vanwege de uitwerking van taakrelevante informatie. Hierbij vindt discussie, uitwisseling, integratie van ideeën, kennis en inzichten met betrekking tot de toegewezen taken plaats wat gezien wordt als het primaire proces voor het bereiken van gunstige effecten op teamprestaties (Van Knippenberg et al., 2004). Hiervoor wordt gekeken naar de perceptie van de leidinggevende en wordt er verwacht dat wanneer hij of zij een hoge mate van informatie-elaboratie constateert in het team, de teamprestaties positief worden beïnvloed. Dit leidt tot de eerste hypothese:

Hypothese 1: Informatie-elaboratie heeft een positief direct effect op teamprestaties.

Het proces van sociale categorisatie voorspelt daarentegen een negatieve invloed op teamprestaties. Men categoriseert zichzelf en anderen op basis van verschillen en overeenkomsten wat dus kan leiden tot het ontstaan van een onderscheid tussen *in-group* en *out-group*. Teamleden zijn positiever over andere teamleden als deze tot de *in-group* behoren of op hen lijken. Hierbij speelt de leidinggevende ook een rol. Deze kan namelijk zelf ook sociale categorisatietendensen vertonen en dit proces dus versterken. Door het benadrukken van de verschillen door de leidinggevende wordt het gedrag van medewerkers mogelijk negatief beïnvloed. Als de leidinggevende zelf vanuit de eigen perceptie een hoge mate van sociale categorisatietendens vertoont – en het team zou opdelen in bepaalde subgroepen – dan heeft dat een negatief effect op de teamprestaties. Dit leidt tot de tweede hypothese:

Hypothese 2: Sociale categorisatie door de leidinggevende heeft een negatief direct effect op teamprestaties.

Voortbordurend op het *information-decision making* perspectief, kan gesteld worden dat het proces van informatie-elaboratie een positieve invloed heeft op de teamprestaties. Dit kan binnen een team namelijk een aanwinst zijn vanwege de bevordering van verschillende ideeën, sociale contacten en kennis dat met elkaar uitgewisseld kan worden (Van Knippenberg et al., 2004). Echter zijn de positieve effecten van het diversiteitsproces op teamprestaties geen gegeven. Verschillende moderatoren kunnen een belangrijke rol spelen in de uitkomst die de processen hebben op teamprestaties. Eén van deze moderatoren is leiderschap welke al kort aan bod is gekomen. In de volgende paragraaf wordt hier dieper op ingegaan en wordt verder gekeken naar de rol die leidinggevendens hebben op de relatie tussen de diversiteitsprocessen en teamprestaties.

2.3 Leiderschap

Leiderschap wordt door Barton & Leo, (2006) gedefinieerd als een proces van invloed uitoefenen en is een instrument van doelrealisatie en een vorm van overtuigen. Leiderschap omvat verder het gedrag van formele leidinggevendens die werknemers motiveren en in staat stellen bij te dragen aan de effectiviteit en het succes van een organisatie (Denis, Langley, & Rouleau, 2005; Yukl, 1989, 2012). De rol van de leidinggevende over de invloed op teamprestaties krijgt in de literatuur veel aandacht. Leiderschap blijkt van invloed te zijn op de houding en het gedrag van werknemers (Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Van der Voet, 2009). Dit maakt het dan ook zeer relevant om te kijken naar de invloed van leiderschap op de relatie tussen diversiteitsprocessen en teamprestaties. Hoe leiderschap hierop van invloed is, hangt af van de leiderschapsstijl. Er worden verschillende leiderschapsstijlen besproken in de literatuur. Daarbij is transformationeel leiderschap één van de meest gehanteerde, besproken en succesvolle leiderschapsstijlen. Deze leiderschapsstijl wordt gezien als een effectieve manier om de positieve effecten van diversiteit te maximaliseren en de negatieve effecten te minimaliseren (Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff et al., 1990). In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingezoomd.

2.3.1 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap wordt als moderator gebruikt in verschillende onderzoeken naar de effecten van diversiteit (Kearney & Gebert, 2009). Deze leiderschapsstijl kenmerkt zich door een betekenisvolle en creatieve ruil tussen de leidinggevende en de werknemer (Bass et al., 2003;

Burke et al., 2006) en kan daarmee worden gezien als een persoonsgerichte leiderschapsstijl (Burke et al., 2006). Een transformationele leider communiceert een inspirerende visie, is een rolmodel en stimuleert volgers om problemen vanuit een ander perspectief te bekijken en creatieve oplossingen te bedenken. Tevens heeft de transformationele leider aandacht voor het individu door steun te geven, de volgers aan te moedigen en te coachen (Yukl, 2013).

Dit type leiderschap kenmerkt zich door een viertal dimensies (Bass & Avolio, 1994; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Bij *Idealized-influence* – charisma – wordt de leidinggevende gerespecteerd en krijgt vertrouwen van werknemers die zich identificeren met hun leidinggevende. Zij stellen de behoefte van hun werknemers boven die van hunzelf en zijn consistent in het uitspreken van prioriteiten, waarden en ethiek. Bij *Inspirational motivation* geeft de leidinggevende betekenis aan werktaken en zorgt hij of zij voor uitdagingen in het werk ter bevordering van individuele- en teamspirit. In deze dimensie vertoont de leidinggevende enthousiasme en optimisme in het werk. Daarnaast worden werknemers aangedrongen om positieve doelen op te stellen voor in de toekomst. De derde dimensie is *intellectual stimulation*. De leidinggevende stimuleert hierbij de werknemers om innovatief en creatief te zijn door standpunten ter discussie te stellen. Hierdoor ontstaat creativiteit en een verscheidenheid aan ideeën. De laatste dimensie betreft de *individualized consideration*. Deze dimensie gaat in op de individuele behoeften voor het bereiken van doelen en groei door te fungeren als coach of mentor en zorgt de leidinggevende ervoor dat verschillen in behoeften worden herkend (Bass & Avolio, 1994; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006).

2.3.2 Invloed transformationeel leiderschap op moderatoren van het CEM

Williams & O'Reilly (1998) stellen aan de hand van het CEM dat de effecten van diversiteit in de literatuur veelal worden uitgelegd aan de hand van het proces van informatie-elaboratie – *information-decision making* perspectief – en vanuit het proces van sociale categorisatie. Het eerste beoogt de positieve effecten te voorspellen en de tweede suggereert de negatieve effecten te voorspellen van diversiteit. Transformationeel leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol en kan invloed uitoefenen op de eerder beschreven moderatoren van het CEM. Zo kan transformationeel leiderschap invloed uitoefenen op de taak-gerelateerde moderator door onder andere intellectuele uitdaging. Dit bevordert de uitwerking en verwerking van de taakrelevante informatie. Dit gedrag kan zich uiten door werknemers te stimuleren om te kijken naar de inhoud en organisatie van het werk en te vragen of zij verbeteringen dan wel veranderingen hieromtrent

zouden voorstellen en ook door het stellen van uitdagende doelen (Locke & Latham, 1990). Daarnaast wordt het ook belangrijk geacht om individuele steun te geven welke de motivatie van werknemers in het uitvoeren van taken bevordert (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Met betrekking tot de risico's van sociale-categorisatie, kan transformationeel leiderschap ervoor zorgen dat *intergroup-bias* wordt verminderd en teamcohesie gevormd kan worden door onder andere het creëren van gezamenlijke doelen (Ashikali, 2018). Diverse teams leveren meer inspanning en maken effectiever gebruik van bronnen als er sprake is van een gezamenlijk doel. Men plaatst elkaar hierdoor minder in categorieën waardoor het collectieve doel beter kan worden bereikt. Transformationele leiders moedigen groepsdoelen aan waardoor *intergroup-bias* wordt voorkomen (Sherif et al., 1954). Schippers et al. (2003) tonen aan dat diverse teams een betere reflectie vertonen als er een gezamenlijk doel is. De transformationele leider is daarbij geschikt om een dergelijk gezamenlijk doel aan te leveren. Tevens leidt teamidentificatie – de emotionele waarde die teamleden hechten aan deelname – ook tot het tegengaan van negatieve subgroep-categorisatie (Van der Vegt & Bunderson, 2005). Het fungeren als rolmodel zorgt ervoor dat elk teamlid zich kan identificeren met de transformationele leider doordat laatstgenoemde gedrag vertoont dat als voorbeeld dient voor de werknemer om te volgen (Podsakoff et al., 1990). Als daarbij de leider een duidelijke visie uitdraagt die het belang van diversiteit benadrukt, dan kunnen teamleden geïnspireerd worden en kunnen mogelijk de vooroordelen en stereotyperingen weggenomen worden (Rusaw, 1996). De informatie-elaboratie wordt zo gestimuleerd en de teamprestaties verbeteren.

Volgens het CEM kan sociale-categorisatie leiden tot negatieve effecten binnen het team. De bedreiging van de sociale identiteit kan hierdoor *intergroup-bias* in de hand spelen. Dit kan leiden tot verstoring van de elaboratie van taakrelevante informatie door het ontstaan van relationele conflicten, verminderde groepsidentiteit en betrokkenheid. Transformationeel leiderschap kan de identiteitsbedreiging doen reduceren door een visie uit te dragen die de diversiteit ondersteunt. Hierbij is ook van belang dat individuele steun wordt geboden. Hierdoor kunnen teamleden elkaar beter leren kennen en interpersoonlijke congruentie bewerkstelligen (Polzer et al., 2002). *Intergroup-bias* leidt tot negatieve processen die de elaboratie van taakrelevante informatie kunnen verstoren. Om conflicten en andere negatieve affectieve reacties tegen te gaan, dient een leider te allen tijde op de hoogte te zijn van wat zich in het team afspeelt. Transformationeel leiderschap reduceert conflicten binnen het team en vergroot de betrokkenheid

doordat leiders de werknemers goed weten te steunen (Van Knippenberg et al., 2004).

Transformationeel leiderschap wordt dan ook gezien als een haalbare strategie om de positieve effecten van diversiteit in teams tot stand te brengen en tegelijkertijd de negatieve effecten te voorkomen om zo de teamprestaties te verbeteren (Kearny & Gebert, 2009). Deze inzichten hebben geleid tot de derde en vierde hypothesen:

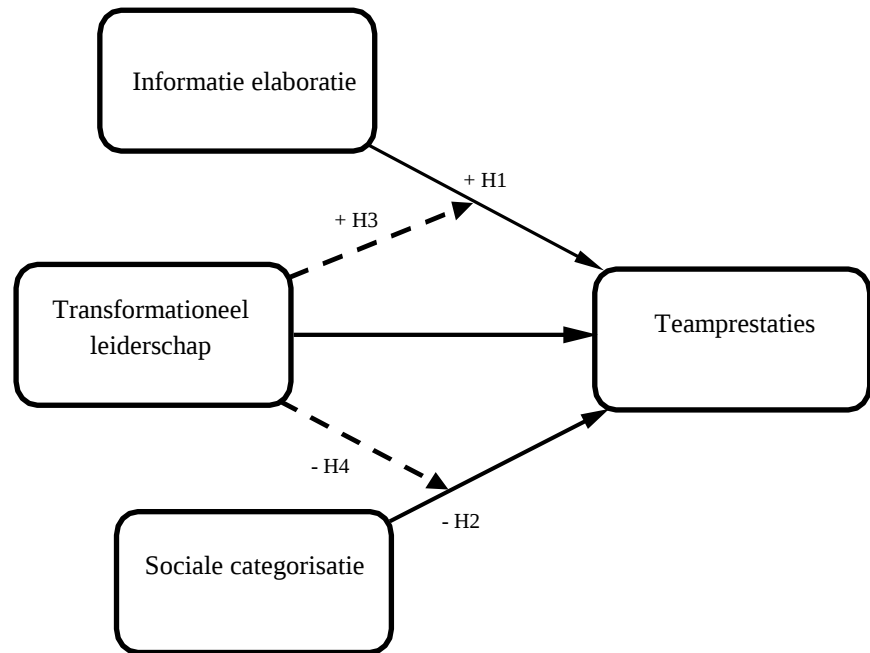
Hypothese 3: Transformationeel leiderschap heeft een versterkend modererend effect op de positieve relatie tussen informatie-elaboratie en teamprestaties.

Hypothese 4: Transformationeel leiderschap heeft een verzwakkend modererend effect op de negatieve relatie tussen sociale categorisatie en teamprestaties.

Yukl (1999) benadrukt echter het gevaar van overschatting bij transformationeel leiderschap. Doordat de transformationele leider gezien wordt als een voorbeeld, bestaat het gevaar dat werknemers de leider op een voetstuk plaatsen. Hierdoor kan de transformationele leider de eigen uitspraken voor waar aannemen wat kan leiden tot besluitvorming welke niet kritisch getoetst wordt. Dit kan een minder positief effect hebben op de prestaties binnen teams. Daarnaast kunnen leidinggevendenden zelf door hun visionair gedrag een hoge mate van sociale categorisatie vertonen wat over kan gaan op de teamleden. Dit kan vervolgens resulteren in een negatief effect op de teamprestaties.

Kortom, het managen van diversiteit is een belangrijke verantwoordelijkheid voor transformationele leiders (Yukl, 2013). Zij kunnen namelijk de informatie-uitwisseling stimuleren wat cruciaal is voor heterogene teams en hun prestaties (Nijstad, 2009; Van Knippenberg et al., 2004). Transformationele leiders kunnen invloed uitoefenen op de 4 moderatoren van het CEM en kunnen ook invloed uitoefenen op de relatie tussen de diversiteitsprocessen en teamprestaties. Daarnaast hebben zij invloed op teamprestaties wanneer de taakafhankelijkheid hoog is (Chen et al., 2007 in Stewart & Johnson, 2009) wat overeenkomt met het onderzoek van Aubé & Rousseau (2005). Dit komt omdat bij een hoge taakafhankelijkheid communicatie en coördinatie van essentieel belang zijn (Mohammed & Nadkarni, 2011). Een hoge mate van taakcomplexiteit is daarbij een vereiste voor de positieve effecten van informatie-elaboratie op teamprestaties. Ook hier speelt de transformationele leider een belangrijke rol.

Het conceptueel model in figuur 2.1 weerspiegelt de geformuleerde hypothesen die hierboven zijn opgesteld en verband houden met de diversiteitsprocessen, teamprestaties en transformationeel leiderschap.



Figuur 2.1 Conceptueel model. De relatie tussen diversiteitsprocessen – onafhankelijk – en teamprestaties – afhankelijk. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een modererende variabele – transformationeel leiderschap – die de relatie tussen diversiteitprocessen en teamprestaties kan beïnvloeden.

————→ Direct effect
 - - - - -> Modererend effect

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte onderzoeksmethode uiteengezet. Eerst volgt een toelichting over de gekozen organisatie. Daarna wordt het onderzoeksontwerp en type onderzoek behandeld. Vervolgens volgt de onderzoekspopulatie en steekproefgrootte, gevolgd door de operationalisering van de kernconcepten en analysemethode. Tot slot wordt dit hoofdstuk afgesloten met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Ministerie van BZK

De scope van dit onderzoek richt zich op het ministerie van BZK en uitvoeringsorganisaties die onderdeel zijn van het ministerie. Het ministerie van BZK borgt de kernwaarden van de democratische rechtsstaat en staat voor een slagvaardig en goed functionerend openbaar bestuur en een overheid waar burgers op kunnen vertrouwen. Het ministerie draagt eraan bij dat iedereen meetelt, meedoet en een prettig leven leidt. Het heeft de verantwoordelijkheid voor de waarborging van de kwaliteit van het personeel en management binnen de Rijksoverheid en het bewaken van de grondwet (Rijksoverheid, z.j.). Daarbij streeft het ministerie naar een diverse samenstelling van haar personeelsbestand en wil dit realiseren door meer divers personeel aan te trekken. Sinds 2014 laat het ministerie een significante groei zien in het aantal diverse Rijksmedewerkers (Rijksoverheid, 2019)

Verschillende organisaties en ministeries waaronder ook het ministerie van BZK hebben het charter voor diversiteit ondertekend. Hiermee geeft het ministerie van BZK aan een effectief diversiteitsbeleid te bevorderen waarbij aandacht is voor in- en doorstroom, behoud van diverse werknemers, bewustwording en voorkomen van onbewuste vooroordelen. Diversiteit is dus een onderwerp waar veel waarde aan wordt gehecht. Diversiteit is tevens één van de zeven speerpunten dat is opgenomen in het nieuwe Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (Min. BZK, 2018). De intentieverklaring door ondertekening van de Charter diversiteit samen met de verantwoordelijkheid voor een representatieve uitstraling naar burgers toe, maken het ministerie van BZK een interessante organisatie om te onderzoeken. De resultaten die zullen voortvloeien uit dit onderzoek kunnen dan ook gebruikt worden door de HRM-afdeling om de positieve effecten van diversiteit meer tot uiting te laten komen door bijvoorbeeld leiderschapsprogramma's te – her – ontwikkelen.

3.2 Onderzoeksontwerp en methode

Voor dit onderzoek is gekozen voor een deductief ontwerp waarbij getracht wordt de theorie met abstracte concepten en theoretische relaties te bevestigen zodat meer empirisch bewijs gegenereerd kan worden. Er wordt onderzocht in hoeverre diversiteitsprocessen vanuit de perceptie van de leidinggevende invloed hebben op teamprestaties en wat daarbij de rol van transformationeel leiderschap is. De theorie is verzameld door middel van bestaande wetenschappelijke literatuur waarna hypothesen zijn opgesteld. Dit onderzoek is tevens verklarend van aard omdat gepoogd wordt het verband tussen meerdere variabelen te verklaren. Het betreft een kwantitatief onderzoek. Daarbij is gekozen voor een casestudy waarbij een cross-sectioneel meetmoment wordt uitgevoerd. Dit meetmoment is uitgevoerd onder leidinggevendenden binnen het ministerie van BZK en uitvoeringsorganisaties die onderdeel zijn van het ministerie. Met dit ontwerp wordt informatie op één bepaald moment verzameld. Dit maakt het mogelijk het verband tussen de variabelen te bestuderen zonder direct te interveniëren. De doelgroep wordt op afstand bestudeerd. Er is dus geen direct contact. Hierdoor kunnen de variabelen niet gemanipuleerd worden (Neuman, 2014).

De kwantitatieve methode voor de uitvoering van dit onderzoek betrof een online enquête bestaande uit vragen aangaande de centrale concepten. Middels een enquête kunnen veel gegevens worden verzameld over een groot aantal onderzoekseenheden en dus een large-N sample worden bevraagd. Het doel daarbij was om middels de uitgezette enquête kennis te nemen van de percepties van direct leidinggevendenden binnen het ministerie van BZK. Zij zijn als observatie-eenheid gekozen omdat leidinggevendenden inzicht hebben in de prestaties van een team en deze ook kunnen beïnvloeden. Statistisch onderzoek is dus geschikt voor deze studie omdat een grote hoeveelheid data is verzameld over het verband tussen diversiteitsprocessen, teamprestaties en de rol van transformationeel leiderschap. In het theoretisch kader zijn deze verbanden uitgelegd. Vervolgens zijn de verbanden tussen deze concepten geconceptualiseerd en in figuur 2.1 schematisch weergegeven.

Op basis van de operationalisering van deze concepten is een enquête opgesteld welke is opgenomen in bijlage 1. Alvorens de daadwerkelijke enquête is verspreid onder de doelgroep, is deze eerst onderworpen aan een pilotstudie met een kleine steekproef – $N = 10$. Op deze manier konden fouten opgespoord en verbeterd worden. Dit voorkomt onzekerheden en garandeert een onderzoek zonder complicaties waarbij de items en antwoordcategorieën duidelijk zijn. Deze

pilot bevatte alle vragen waarbij het middels tekstkaders ook mogelijk was feedback of opmerkingen te geven over de vragen. Een aantal opmerkingen met betrekking tot consistentie en leesbaarheid van de vragen zijn aangepast. Vervolgens is de definitieve enquête middels een anonieme link vanuit Qualtrics verspreid onder de respondenten. In de toelichting en bij het uitzetten van de enquête is benadrukt dat de anonimiteit gewaarborgd is waarbij ook de gegevensbescherming is gegarandeerd. Het online uitzetten van een enquête heeft meerdere voordelen. Zo is het kostenbesparend. Daarnaast is het mogelijk om respondenten sneller te bevragen en resultaten sneller te ontvangen. Het is gemakkelijker om een grote groep te bereiken en het geeft de mogelijkheid de enquête anoniem in te vullen (Debois, 2017). Tevens hoeft er minder data handmatig te worden ingevoerd wat de kans op menselijke fouten aanzienlijk minder maakt (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2002).

Voor de beantwoording van de vragen is gebruikgemaakt van een 7 punt Likertschaal. Hier hadden de respondenten antwoordmogelijkheden variërend van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens, volledig niet van toepassing tot volledig van toepassing en heel erg gelijk of heel erg verschillend. Er is bewust gekozen voor een Likertschaal bestaande uit 7 antwoordmogelijkheden omdat een Likertschaal met bijvoorbeeld 3 antwoordmogelijkheden onderzoek naar de achterliggende gedachte van de respondent moeilijker maakt (Kim, 2010). Tevens is gebleken dat respondenten over het algemeen ook meer tevreden zijn als zij de mogelijkheid hebben te kiezen uit meerdere schaalpunten (Cosley, Lam, Konstan & Riedl, 2003). De enquête is onderverdeeld in 6 categorieën. Categorie 1 was een toelichting waarin het doel van het onderzoek aan bod kwam. Categorie 2 betrof de mate waarin transformationeel leiderschap aanwezig was. Categorie 3 ging over het proces van informatie-elaboratie waarbij gevraagd werd naar de mate van taakrelevante informatie-uitwerking. Vervolgens werden in categorie 4 de teamuitkomsten en teamsamenstelling gemeten. Categorie 5 bestond uit de mate waarin sociale categorisatie aanwezig zou zijn. Tot categorie 6 behoorden de achtergrondkenmerken van de respondenten zelf zoals leeftijd, geslacht, opleiding, aantal jaar waarin leiding wordt gegeven en hoe groot het team is waaraan leiding wordt gegeven.

3.3 Onderzoekspopulatie en steekproef

De focus van dit onderzoek is gericht op de publieke sector, specifiek op het ministerie van BZK waardoor gekozen is voor een doelgerichte steekproef. De steekproef bestaat uit direct leidinggevendenden van teams binnen het ministerie. Bij benadering is geen onderscheid gemaakt in ervaring of individuele kenmerken. Dat zou mensen mogelijk kunnen uitsluiten om deel te nemen en dus limiterend kunnen werken bij het verkrijgen van een breed inzicht binnen de gehele organisatie. Een direct leidinggevende heeft een formele hiërarchische managementpositie (Ashikali, 2018). Daarbij dragen zij zorg voor de uitvoering van dagelijkse werkzaamheden. Het gedrag van direct leidinggevendenden kan medewerkers motiveren en in staat stellen een positieve bijdrage te leveren aan de prestaties binnen teams (Bowen & Ostroff, 2004; Purcell & Hutchinson, 2007; Wright & Nishii, 2012). Dit laat zien dat de rol van de direct leidinggevende van belang is om te onderzoeken. In 2018 telt het departement maar liefst 9.823 Rijksmedewerkers (Rijksoverheid, 2019). Wanneer wordt uitgegaan van een span of control van 25 medewerkers per leidinggevende, kan een grove schatting worden gemaakt. Afgerond komt dit neer op een populatie van 392 leidinggevendenden.

De benodigde data voor dit onderzoek is verkregen door middel van een online enquête welke is uitgezet via meerdere kanalen. De respondenten hadden 17 dagen de tijd om de enquête in te vullen. Allereerst is een selecte steekproef genomen door alle direct leidinggevendenden binnen één specifieke uitvoeringsorganisatie te benaderen, namelijk I-Interim Rijk. Tevens is de enquête via het secretariaat van het Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk – UBR – verspreid onder direct leidinggevendenden. Daarnaast is ook het eigen netwerk geraadpleegd waarbij gebruik is gemaakt van een zogenoemde sneeuwballsampling. Aan het eigen netwerk van direct leidinggevendenden binnen verschillende directies van het kerndepartement van BZK is gevraagd de enquête in te vullen en verzocht om deze door te sturen naar andere direct leidinggevendenden binnen de organisatie. Door de enquête op deze manier te verspreiden, wordt zowel het bereik als de externe validiteit vergroot. Uiteindelijk zijn er 90 responsen binnengekomen. Hiervan gaven 10 respondenten aan geen leidinggevende functie te bekleden binnen het ministerie van BZK waardoor de survey voor hen meteen eindigde. Daarnaast bleek dat er 12 enquêtes niet volledig waren ingevuld. Mogelijk waren de respondenten vergeten deze af te ronden of was er sprake van een gebrek aan tijd. Hierdoor bleven er uiteindelijk 68 volledig ingevulde enquêtes over. Dit betekent dat de respons niet overeenkomt met de representatieve weerspiegeling van het aandeel Rijksmedewerkers binnen het ministerie van BZK. In het hoofdstuk hiernavolgend en

slothoofdstuk wordt hier verder op ingegaan waarbij ook mogelijke aanbevelingen worden gedaan.

3.4 Operationalisering

De centrale concepten in dit onderzoek worden hieronder omgezet van abstracte theoretische begrippen naar meetbare gegevens. Het operationaliseren en daarbij het formuleren van items is noodzakelijk voor de interne validiteit. Om de interne validiteit te verhogen is gebruikgemaakt van schalen die al reeds in eerdere onderzoeken zijn bekrachtigd. Bij elke schaal komt telkens het betrouwbaarheidspercentage terug. Hiermee wordt duidelijk gemaakt dat op basis van eerdere onderzoeken, gevalideerde schalen worden gehanteerd. In het volgende hoofdstuk zullen deze schalen zelf geanalyseerd worden om te toetsen in hoeverre deze betrouwbaar zijn op de eigen data.

Taakrelevante informatie-uitwerking van het proces van informatie-elaboratie wordt omschreven als de uitwisseling, discussie en integratie van ideeën, kennis en inzichten die betrekking hebben op de toegewezen taken. Dit is het primaire proces waarbij diversiteit positieve effecten kan hebben op teams en hun prestaties (Van Knippenberg et al., 2004). Om de perceptie van direct leidinggevend op het team te toetsen is gebruik gemaakt van items die afkomstig zijn uit het onderzoek van Homan et al. (2007). Zij maken gebruik van een 7 punt Likertschaal met een Cronbach's Alpha van .86 om taakrelevante informatie-uitwerking te meten. De 7 items zijn voor dit onderzoek vertaald naar het Nederlands. Om de taakrelevante informatie-uitwerking te meten is gebruik gemaakt van zeven punt Likertschaal variërend van “volledig niet van toepassing” tot “volledig van toepassing.”

Tabel 1. Meetschaal taakrelevante informatie-uitwerking

	Items
TRU1	Teamleden wisselen veel werk gerelateerde informatie met elkaar uit.
TRU2	Teamleden worden aan het denken gezet doordat andere teamleden werk gerelateerde dingen zeggen.
TRU3	In dit team wordt inhoudelijk veel gesproken over werk gerelateerde aspecten.
TRU4	In dit team worden werk gerelateerde ideeën met elkaar gedeeld.
TRU5	Teamleden leren nieuwe dingen door wat andere teamleden zeggen over het werk.
TRU6	Teamleden zeggen dingen waardoor nieuwe ideeën tot stand komen.
TRU7	Teamleden denken uitgebreid na over wat andere teamleden over het werk te zeggen hebben.

Het proces van sociale categorisatie bestaat uit het plaatsen van mensen in categorieën op basis van waargenomen verschillen. Hierdoor ontstaat een onderscheid in groepen en wordt bepaald wie tot welk groep behoort. Leden van de *in-group* hebben meer vertrouwen in elkaar en zijn meer bereid samen te werken dan met leden van de *out-group* (Van Knippenberg et al., 2004). De literatuur laat zien dat ook leidinggevendenden sociale categorisatiegedrag vertonen (Greer et al., 2012). Voor het meten van de mate van sociale categorisatie bij direct leidinggevendenden is gebruik gemaakt van de bestaande meetschaal van Greer et al. (2012). Deze schaal betreft een hoog betrouwbaarheidsniveau. De Cronbach's Alpha hierbij is .76. In de enquête is bovenaan de items een korte beschrijving opgenomen zodat duidelijk is wat bedoeld wordt met dit diversiteitsproces. 5 items zijn vertaald naar het Nederlands en op basis van een 7 punt Likertschaal gemeten. De antwoordmogelijkheden varieerde van "helemaal mee oneens" tot "helemaal mee eens."

Tabel 2. Meetschaal sociale categorisatie

	Items
SC1	Ik zie dat er verschillende typen mensen zijn in mijn team.
SC2	Als ik mijn team zou moeten beschrijven dan zou ik dat doen op basis van de subgroepen die ik kan onderscheiden binnen dit team.
SC3	Wanneer mijn team samenwerkt dan heb ik de neiging om de teamleden in mijn hoofd in kleinere groepen in te delen.
SC4	Als ik mijn team zou moeten beschrijven dan zou ik dat doen op basis van opvallende categorieën.
SC5	Mijn team bestaat uit mensen die in te delen zijn in groepen op basis van hun zichtbare kenmerken (vb geslacht, leeftijd, etnisch-culturele herkomst etc.).

Teamprestaties worden door Aubé & Rousseau (2005) gedefinieerd als de mate waarin teams hun doel bereiken, kwalitatief goed werk leveren en productief zijn. Zij maken in hun onderzoek gebruik van een 5 puntsschaal om teamprestaties te meten. Daarbij gebruiken zij items die betrekking hebben op *supportive behaviour*, *teamperformance* en *team viability*. 4 items zijn aangepast voor dit onderzoek uit de categorieën *supportive behaviour* en *team performance*. Beide categorieën hadden een betrouwbare meetschaal: Cronbach's Alpha .89 en .96. De items zijn vertaald naar het Nederlands. Om teamprestaties te meten is gebruik gemaakt van een 7 punt Likertschaal variërend van "helemaal mee oneens" tot "helemaal mee eens."

Tabel 3. Meetschaal teamprestaties

	Items
TP1	De teamleden bereiken hun toegewezen prestatiedoelen.
TP2	De teamleden produceren werk van hoge kwaliteit.
TP3	Mijn team is productief.
TP4	De teamleden helpen elkaar als ze achterlopen in hun werk.

Bij de meting van transformationeel leiderschap is gebruik gemaakt van de conceptualisatie van Bass et al. (2003). Transformationeel leiderschap kenmerkt zich door een betekenisvolle en creatieve ruil tussen de leidinggevende en werknemer. Daarbij is sprake van een viertal dimensies die typerend zijn voor transformationeel leiderschap. Dit zijn *idealized influence*, *inspirational*

motivation, intellectual stimulation en *individualized consideration*. Bass et al. (2013) hanteren een Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ – waarbij een 5 puntsschaal is gebruikt om transformationeel leiderschap te meten. De Cronbach's Alpha hierbij was hoger dan .70. Daarmee kan gesteld worden dat de meetschaal als betrouwbaar kan worden aangemerkt. Op basis van de 4 dimensies van transformationeel leiderschap is een selectie gemaakt van items die relevant zijn voor dit onderzoek. 11 items zijn gebruikt in de enquête. In deze vragen komen de gedragselementen van de transformationele leider goed tot uitdrukking. De vragen zijn vertaald naar het Nederlands en gemeten aan de hand van een 7 punt Likertschaal variërend van “helemaal mee oneens” tot helemaal mee eens.”

Tabel 4. Meetschaal transformationeel leiderschap

	Items
TL1	Ik zet de behoeften van mijn teamleden boven mijn eigen behoeften.
TL2	Ik ben consistent in mijn gedrag op het gebied van ethiek, waarden en principes.
TL3	Ik onderstreep het belang van een collectief gevoel voor de missie van de organisatie.
TL4	Ik ontwikkel teamgeest onder teamleden.
TL5	Ik gedraag mij op een motiverende wijze door het werk van teamleden betekenis te geven en uitdaging te bieden.
TL6	Ik stimuleer teamleden om innovatief en creatief te zijn door aannames in twijfel te trekken, problemen opnieuw in te kaderen en oude situaties op nieuwe manieren te benaderen.
TL7	Ik ga in het team op zoek naar verschillende standpunten, nieuwe ideeën en creativiteit bij het oplossen van problemen.
TL8	Ik suggereer nieuwe manieren van werken en verschillende perspectieven in het team.
TL9	Ik erken individuele verschillen in termen van behoeften en verlangens van teamleden.
TL10	Ik help teamleden in hun ontwikkeling naar een hoger niveau en potentieel.
TL11	Ik besteed aandacht aan ieders behoefte aan prestatie en groei door op te treden als coach of mentor.

De teamsamenstelling wordt in dit onderzoek meegenomen als controlevariabele om te kunnen achterhalen hoe de bovenstaande variabelen met elkaar samenhangen. Hierbij gaat het om items die de waargenomen teamdiversiteit vanuit de perceptie van de leidinggevenden weergeven. Deze worden gemeten middels een 7 punt Likertschaal variërend van “heel erg gelijk” tot “heel erg verschillend.” In totaal zijn 7 items opgenomen in de enquête. 3 items hebben betrekking op de demografische functionaliteit wat ook wordt gezien als de surface-level. Dit betreft de leeftijd, geslacht en etnische-culturele herkomst. De overige 4 items hebben betrekking op de functionele diversiteit – deep-level – van het team. Dit betreft het opleidingsniveau, persoonlijke waarden, houding jegens het werk en ontwikkeldoelen (Harrison, Price & Bell, 1998).

Tabel 5: Meetschaal teamsamenstelling

	Items
TS1	Leeftijd
TS2	Geslacht
TS3	Etnisch-culturele herkomst
TS4	Opleidingsniveau
TS5	Persoonlijke waarden
TS6	Houding tegenover het werk
TS7	Ontwikkeldoelen

Tot slot zijn ook enkele andere controlevariabelen meegenomen in het onderzoek. Deze gaan over de direct leidinggevenden zelf. Hierbij zijn vragen gesteld die betrekking hebben op de leeftijd, geslacht, opleiding, aantal jaar in leidinggevende functie en de grootte van het team waaraan leiding wordt gegeven.

3.5 Analysemethode

Nadat de antwoorden zijn verzameld, is de uitvoer geëxporteerd naar het Statistical Package for the Social Sciences – SPSS – voor analyse. Middels dit programma wordt mogelijk gemaakt om de betrouwbaarheid van de steekproef en resultaten te controleren en data visueel inzichtelijk te maken. Voor dit onderzoek is gekozen voor een multiple regressieanalyse waarbij op verklarende

wijze meerdere variabelen tegelijkertijd onderzocht en geduid worden (Nueman, 2014). De resultaten van de analyse worden beschreven in het volgende hoofdstuk.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit bepalen de kwaliteit van het onderzoek. Nauwkeurigheid en consistentie waarmee onder andere de hypothesen worden gemeten is bepalend voor de betrouwbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2012). Daarbij stelt Verhoeven (2011) dat een betrouwbaar onderzoek bij herhaling tot soortgelijke resultaten moet leiden wat het generaliseerbaar maakt. Toevalsfouten kunnen de betrouwbaarheid van het onderzoek aantasten. Om de betrouwbaarheid te kunnen waarborgen is ten eerste gekozen voor een zo nauwkeurig mogelijke definiëring van de kernconcepten waarbij deze vervolgens zijn gekoppeld aan meetinstrumenten (Singleton et al., 2005). Ten tweede is gebruikgemaakt van bestaande meetschalen met hoge betrouwbaarheidsniveaus die de onderzoekers zelf eerst hadden getest.

Met de validiteit wordt bepaald in hoeverre het onderzoek vrij is van systematische fouten zoals het bewust geven van een onjuist antwoord of het geven van een sociaal wenselijk antwoord (Verhoeven, 2011). Daarbij wordt gesproken over interne en externe validiteit. De eerste betreft de mate waarin het onderzoek de juiste conclusies trekt op de probleemstelling. Het heeft betrekking op de nauwkeurigheid van de meting en gaat om conclusies die standhouden en kritiek van anderen kunnen weerstaan. In dit onderzoek is de interne validiteit gewaarborgd door de enquête te onderwerpen aan een pilotstudie. Collega's die niet tot de doelgroep behoren namen hieraan deel. Door de vragenlijst te testen alvorens deze beschikbaar is gesteld aan de desbetreffende doelgroep, konden eventuele fouten worden verbeterd. Tevens is bij het uitzetten van de daadwerkelijke enquête gebruik gemaakt van meerdere netwerken voor een zo hoog mogelijke respons en is de anonimiteit benadrukt. Bij de vragen zijn toelichtingen opgenomen om verkeerde interpretaties te voorkomen. Dit tezamen draagt bij aan de interne validiteit van het onderzoek.

De externe validiteit betreft de mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar andere groepen (Swanborn, 2002). De huidige manier van gegevensverzameling voor dit onderzoek kent een hoge mate van standaardisatie en betreft een groot aantal onderzoekseenheden. Door de enquête via meerdere kanalen uit te zetten, kan de externe validiteit worden vergroot. Bij het uitzetten van een enquête bestaat de mogelijkheid dat

respondenten voorzichtig of niet volledig eerlijk zijn in hun beantwoording. Er worden voor dit onderzoek vragen gesteld die als – politiek – gevoelig dan wel persoonlijk kunnen worden ervaren. Om dit te voorkomen en de externe validiteit te kunnen garanderen, is benadrukt dat de enquête anoniem is en dat prudent wordt omgegaan met gegevens welke niet met anderen gedeeld worden.

4. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de enquête in kaart gebracht. Daarbij wordt getracht de opgestelde hypothesen die ten grondslag liggen aan de centrale onderzoeksvraag te accepteren dan wel te verwerpen.

De dataset is vanuit Qualtrics geïmporteerd naar SPSS v26. Allereerst zal er een datascreening plaatsvinden waarbij de missing values en outliers worden geïnspecteerd. Vervolgens wordt op beschrijvende wijze de kenmerken van de steekproef inzichtelijk gemaakt aan de hand van de gemeten controlevariabelen. Ten derde vindt er een betrouwbaarheidsanalyse plaats. Zodra er sprake is van een goede interne consistentie zal de schaal betrouwbaar zijn. Een Cronbach's Alpha geeft deze betrouwbaarheid aan. Deze dient minimaal het gewenste niveau van .70 te hebben (Field, 2012). Op basis van deze analyse zullen de schalen worden gecreëerd en de gemiddelden voor de variabelen worden berekend. In de volgende paragraaf volgt een beschrijvende analyse van de onderzoeksvariabelen waardoor een algemeen beeld kan worden weergegeven van de verzamelde data. Hierop voortbordurend zal een correlatieanalyse plaatsvinden. De correlatietest maakt het mogelijk om te onderzoeken of 2 variabelen met elkaar correleren. Tot slot vindt er een multiple regressieanalyse plaats voor de hypothesen 1 en 2 volgens de Enter methode. Daarbij worden de controlevariabelen als eerste stap ingevoerd. In de tweede stap zal de informatie-elaboratie worden toegevoegd. Datzelfde zal worden gedaan met hypothese 2. In plaats van de informatie-elaboratie, zal dan de sociale categorisatie in de tweede stap worden toegevoegd. Voor het moderatiemodel wordt gebruik gemaakt van de Process Macrotool van Hayes (2018) Model 1. De assumpties met betrekking tot de regressie en normaliteit worden daarbij gecheckt. Voor de regressie gelden de assumpties van homoscedasticiteit en multicollineariteit. Voor de normaliteitsassumpties gelden de Kolmogorov-Smirnov toets, visuele inspectie van de Q-Q-plots en histogrammen. Bij de controle is gebleken dat aan alle toetsen is voldaan en er geen sprake was van outliers. De correlatiematrix, onafhankelijke t-toetsen en regressie worden uitgevoerd om antwoord te geven op de gestelde hypothesen.

4.1 Datascreening en missing values

Alle gegevens zijn gecontroleerd op ontbrekende waarden. Deze screening is uitgevoerd middels een frequentietest om fouten en eventuele ontbrekende waarden in de dataset te vinden. In een tijdsbestek van 17 dagen zijn in totaal 90 responsen binnengekomen. Van dit aantal hadden 10 respondenten aangegeven geen leidinggevende functie te bekleden. Voor hen eindigde de survey daarmee en zijn niet opgenomen in de uiteindelijke dataset. Verder is bij de visuele inspectie gebleken dat er 12 respondenten waren die de enquête niet volledig hadden ingevuld. Deze zijn verwijderd uit de dataset. Uiteindelijk zijn er 68 volledig ingevulde enquêtes dat als bruikbare data kan worden beschouwd voor de verdere analyse.

4.2 Steekproef kenmerken

Aan de hand van de demografische kenmerken is het profiel van de respondenten overzichtelijk in kaart gebracht. Zo zijn er van de leidinggevendenden die de enquête hadden ingevuld 42.6% vrouw ($N = 29$) en 57.4% man ($N = 39$). De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 47.18 jaar ($SD = 8.15$) variërend van 29 tot 64 jaar. De leidinggevendenden geven gemiddeld 3.21 jaar ($SD = 3.07$; range: 0 tot 15) leiding aan hun huidige team. Daarbij is de grootte van het team gemiddeld 19.94 medewerkers ($SD = 14.75$; range: 5 tot 76). Verder is gebleken dat ook de opleidingsachtergrond van de respondenten varieert. Van alle bevraagde leidinggevendenden waren 4.4% niet hoogopgeleid ($N = 3$; maximaal MBO). Daartegenover staat dat 26.5% aangaf gemiddeld opgeleid te zijn ($N = 18$; HBO) en maar liefst 69.1% van de leidinggevendenden had aangegeven hoogopgeleid te zijn ($N = 47$; minimaal WO). In paragraaf 4.4 zullen deze kenmerken schematisch weergegeven worden samen met de kernvariabelen. Daarbij zal een numerieke splitsing plaatsvinden voor de controlevariabele ‘geslacht’ waarbij 1 staat voor de vrouwelijke leidinggevendenden en 2 voor de mannelijke leidinggevendenden.

4.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de gebruikte schalen voor dit onderzoek is gemeten aan de hand van de Cronbach's Alpha. De schalen teamprestaties ($\alpha = .85$), informatie-elaboratie ($\alpha = .90$) en transformationeel leiderschap ($\alpha = .86$) hebben een hoge Cronbach's Alpha die het voorgeschreven minimale gewenste betrouwbaarheidsniveau van .70 (Field, 2012) ruim overschrijden. De schaal sociale categorisatie ($\alpha = .61$) toont aan een lagere score te hebben dan het gewenste minimum van .70. Hetzelfde geldt voor de schaal teamsamenstelling waarmee de

waargenomen teamdiversiteit door leidinggevend en over hun teams is gemeten ($\alpha = .56$). Harrison, Price & Bell (1998) meten de waargenomen diversiteit aan de hand van 2 categorieën. De demografische diversiteit – surface-level – en de functionele diversiteit die zij als de deep-level beschouwen. Tot de surface-level behoren 3 items; leeftijd, geslacht en etnische culturele herkomst. Tot de deep-level behoren 4 items; opleidingsachtergrond, houding jegens het werk, persoonlijke waarden en ontwikkeldoelen. Bij de berekening van de betrouwbaarheidsniveaus in dit onderzoek is gebleken dat voor de surface-level een Cronbach's Alpha werd berekend van .27. Voor de deep-level is een Cronbach's Alpha van .68 gemeten. Deze is beduidend hoger dan de betrouwbaarheid van de surface-level. De surface-level toont een slechte interne consistentie. Gezien dit onderzoek zijn de gemeten vragen die onder de surface-level vallen relevant en is dus bewust gekozen om deze niet weg te laten. Derhalve is gekeken naar de Cronbach's Alpha over alle 7 items wat resulteerde in een Cronbach's Alpha van .56. Ook dit percentage valt onder het gestelde betrouwbaarheidsniveau van .70 maar het weglaten van bepaalde items verbeterde de betrouwbaarheid niet. Ondanks dat het geen hoge Cronbach's Alpha heeft, is er toch gekozen om deze schaal in zijn geheel mee te nemen in de rest van de analyse. Bij de interpretatie dient dan ook rekening gehouden te worden met het feit dat de waargenomen diversiteit mogelijk niet heel betrouwbaar is. De resultaten dienen daarom met voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden. De betrouwbaarheidspercentages worden in de volgende paragraaf nog eens weergegeven met de gemiddelden van de onderzoeksvariabelen. Concluderend kan worden gesteld dat de meeste schalen wel betrouwbaar zijn waarbij sprake is van een hogere Cronbach's Alpha dan .70.

4.4 Beschrijvende statistieken

In tabel 6 worden de gemiddelden, standaarddeviatie, mediaan, minimum en maximum gepresenteerd voor zowel de kern als controlevariabelen. Vervolgens wordt op beschrijvende wijze een interpretatie gegeven van de cijfers.

Tabel 6. Beschrijvende statistieken van de hoofd- en controlevariabelen.

<i>Kernvariabelen</i>	Gemiddelde	SD	Mediaan	Min.	Max.	<i>a.</i>
Teamprestatie	5.72	.85	6.00	2.50	7.00	.85
Informatie-elaboratie	5.64	.80	5.79	2.57	7.00	.90
Sociale categorisatie	3.74	1.05	3.60	2.00	6.00	.61
Transformationeel leiderschap	5.94	.62	6.00	4.09	7.00	.86
<i>Controlevariabelen</i>	Gemiddelde	SD	Mediaan	Min.	Max.	<i>a.</i>
Waargenomen diversiteit	4.08	.85	3.93	2.14	6.00	.56
Geslacht	1 = 29 (42.6) 2 = 39 (57.4)					
Leeftijd	47.18	8.15	49.00	29.00	64.00	
Aantal jaar in leiding	3.21	3.07	2.00	0	15.00	
Teamgrootte	19.94	14.75	16.00	5.00	76.00	
Opleidingsniveau	Laag = 3 (4.4) Midden = 18 (26.5) Hoog = 47 (69.1)					

Noot: SD, standaarddeviatie; min, minimum; max, maximum; *a.*, Cronbach's Alpha; vrouw = 1; man = 2; laag, maximaal MBO; midden, HBO; hoog, WO.

Teamprestaties is gemeten aan de hand van een Likertschaal van 1 tot 7 waarbij (1) “helemaal mee oneens” is en (7) “helemaal mee eens.” De meting heeft geresulteerd in een gemiddelde score van 5.72. Deze score toont aan dat leidinggevers over het algemeen positief oordelen over de teamprestaties. De score van bijna 6 geeft aan dat leidinggevers over het algemeen bijna overal “mee eens” waren. Zo vinden zij dat hun teamleden in voldoende mate de toegewezen prestatiedoelen bereiken. Ook vinden de leidinggevers dat hun teamleden voor elkaar klaar staan en productief zijn.

Hetzelfde geldt voor informatie-elaboratie. Het meten van deze variabele aan de hand van een 7 puntsschaal waarbij (1) “volledig niet van toepassing” en (7) “volledig van toepassing” is, heeft geresulteerd in een gemiddelde score van 5.64. Ook hiermee kan worden aangetoond dat leidinggevers het over het algemeen bijna overal “mee eens” waren. Leidinggevers vinden dat er voldoende overdracht plaatsvindt tussen de teamleden. Daarnaast vinden zij dat de teamleden elkaar stimuleren om buiten de eigen kaders te denken en dat er vooral nieuwe dingen worden geleerd doordat teamleden met elkaar de dialoog aangaan.

Sociale categorisatie is gemeten aan de hand van een 7 puntsschaal variërend van (1) “helemaal mee oneens” tot (7) “helemaal mee eens.” Volgens verwachting valt de score op deze schaal lager uit dan bij de rest van de schalen. De score van 3.74 laat zien dat het gemiddelde iets hoger ligt waardoor het ook gemiddeld voorkomt dat leidinggevers sociaal categoriseren. Oftewel het maken van een onderscheid tussen teamleden op basis van subgroepen, het in gedachten indelen van teamleden in kleinere groepen wanneer zij samenwerken en hen beschrijven op basis van opvallende categorieën. Met een onafhankelijke *t*-toets is onderzocht of er een verschil is tussen de vrouwelijke en de mannelijke leidinggevers in het vertonen van sociale categorisatie. Dit blijkt het geval te zijn, $t(66) = 2.33, p < .05$. Alhoewel de score rond het midden ligt blijkt toch dat de mannelijke leidinggevers minder sociaal categoriseren in vergelijking met de vrouwelijke leidinggevers ($M_{\text{vrouwen (1)}} = 4.07, SD = .95$); ($M_{\text{mannen (2)}} = 3.49, SD = 1.06$).

Transformationeel leiderschap is gemeten aan de hand van een 7 puntsschaal van (1) “helemaal mee eens” tot (7) “helemaal mee oneens.” Als gekeken wordt naar de score van deze schaal, dan valt op dat deze zeer hoog scoort. Een gemiddelde van 5.94 laat zien dat leidinggevers veel transformationeel leiderschapsgedrag vertonen. De spreiding blijkt relatief laag - standaarddeviatie = .85. Dit betekent dat de antwoorden van de respondenten niet veel van het gemiddelde afwijkt. De resultaten laten zien dat leidinggevers zich kunnen vinden in de

gedragingen die behoren tot het concept van transformationeel leiderschap. Daarbij is ook middels een onafhankelijke *t*-toets onderzocht of er een verschil is tussen vrouwelijke en mannelijke leidinggevers in het vertonen van dit type leiderschap. Dit blijkt niet het geval te zijn doordat beide geslachten statistisch gezien niet significant van elkaar verschillen, $t(66) = .84, p = .40$. Zowel vrouwen als mannen vertonen een gelijke mate van transformationeel leiderschap.

De meting van de waargenomen diversiteit vond plaats aan de hand van een 7 puntsschaal variërend van (1) “heel erg gelijk” tot (7) heel erg verschillend.” Deze schaal – bestaande uit 7 items – is meegenomen als controlevariabele en heeft een relatief hoog gemiddelde. De score van 4.08 laat zien dat de leidinggevers hun teams als gemiddeld divers zien. Dit wil zeggen dat zij hun teams over het algemeen niet heel gelijk of heel verschillend achten op basis van de waargenomen diversiteit. Als er meer specifiek gekeken wordt naar de scores, dan is op te maken dat de demografische diversiteit – surface-level – zoals waargenomen door de leidinggevers een relatief lage score heeft. Met een gemiddelde van 3.60 (SD = 1.08) geven leidinggevers aan dat hun teamleden weinig verschil tonen met betrekking tot de leeftijd, geslacht en etnisch-culturele herkomst. De functionele diversiteit – deep-level – heeft daarentegen een ietwat hogere gemiddelde. Met een score van 4.17 (SD = 1.12) geven leidinggevers aan dat hun teamleden meer verschil vertonen als het gaat om opleidingsniveau, persoonlijke waarden, houding tegenover het werk en ontwikkeldoelen. Tot slot valt op de overgrote meerderheid van de leidinggevers hoogopgeleid blijkt te zijn. Maar liefst 47 respondenten hebben aangegeven WO of hoger te zijn opgeleid.

4.5 Correlatieanalyse

Bij een correlatieanalyse wordt continu het verband tussen twee variabelen bestudeerd. Hoe groter het verband, des te sterker de variabelen met elkaar correleren. Hieronder wordt in Tabel 7 cijfermatig weergegeven wat de correlaties zijn.

Tabel 7. Pearson's r correlaties tussen de verschillende onderzoeksvariabelen.

Kernvariabelen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Teamprestaties	1	.62**	-.04	.35**	-.05	.06	.02	.14	-.03	.01
2. Taakrelevante informatie-uitwerking		1	-.03	.32**	-.18	-.06	-.09	-.09	-.10	.05
3. Sociale categorisatie			1	-.04	.22	-.21	.28*	-.16	-.28*	-.09
4. Transformationeel leiderschap				1	.03	.10	-.05	.04	-.10	-.15
5. Waargenomen diversiteit					1	-.27*	.13	.11	-.19	.13
Controlevariabelen										
6. Leeftijd						1	.17	.06	.16	-.19
7. Aantal jaar leiding							1	.17	-.16	-.18
8. Teamgrootte								1	.15	-.20
9. Geslacht ^									1	-.03
10. Opleidingsniveau										1

Noot: ** $p < 0.01$; * $p < .05$; ^, Vrouw = 1 en Man = 2.

Uit de correlatieanalyse is gebleken dat teamprestaties positief significant correleert met de taakrelevante informatie-uitwerking ($r = .62$; $p < .01$). Dit houdt in dat als de taakrelevante informatie-uitwerking toeneemt, de teamprestaties ook toeneemt en andersom. Tevens zijn de teamprestaties positief significant gecorreleerd met transformationeel leiderschap ($r = .35$; $p < .01$). Een toename van transformationeel leiderschapsgedrag zorgt voor een toename van de teamprestaties en andersom. Transformationeel leiderschap blijkt daarnaast ook positief significant te correleren met de taakrelevante informatie-uitwerking ($r = .32$; $p < .01$). Zodra er sprake is van meer transformationeel leiderschap, neemt de taakrelevante informatie-uitwerking ook toe en andersom.

Opvallend is dat sociale categorisatie positief significant gecorreleerd is met het aantal jaar dat de leidinggevende al leidinggeeft aan het team waarover hij of zij de enquête heeft ingevuld ($r = .28$;

$p < .05$). Hieruit kan geconcludeerd worden dat als de leidinggevende meer jaren leidinggeeft, hij of zij ook meer sociale categorisatiegedrag toepast. Er was een negatieve correlatie tussen sociale categorisatie en het geslacht van de leidinggegenden ($r = -.28$; $p < .05$). Hieruit is op te merken dat de sociale categorisatie toeneemt bij vrouwen en afneemt bij mannen. Een onafhankelijke t -toets toonde dit eveneens cijfermatig aan in paragraaf 4.4. Er was tevens sprake van een negatieve correlatie tussen de waargenomen diversiteit binnen de teams en de leeftijd van de leidinggegenden en andersom ($r = -.27$; $p < .05$). Uit de cijfers kan geconcludeerd worden dat naarmate de leidinggegenden ouder worden, zij hun teams minder divers vinden en dus meer gelijkend.

4.6 Hypothesen toetsen

Hypothesen 1 en 2 zijn aan de hand van een meervoudige regressieanalyse getoetst waarbij in stap 1 de controlevariabelen worden getoetst op de afhankelijke variabele teamprestaties. In stap 2 wordt vervolgens de voorspellende onafhankelijke variabele toegevoegd. Voor de moderatiehypothesen 3 en 4 wordt gebruikgemaakt van de Process Macrotool van Hayes (2018). Tot slot volgt een schematische weergave van de geaccepteerde en verworpen hypothesen.

Hypothese 1: Informatie-elaboratie heeft een positief direct effect op teamprestaties.

Het resultaat van Model 1, de voorspellende waarde van de controlevariabelen waargenomen diversiteit door leidinggegenden, geslacht, leeftijd, aantal jaar in leiding, teamgrootte en opleidingsniveau op teamprestaties is statistisch niet significant, ($F(6, 60) = .31$, $p = .93$). Dit betekent dat de controlevariabelen de teamprestaties niet voorspelt in de huidige steekproef. In de volgende stap, Model 2, wordt de informatie-elaboratie toegevoegd aan het regressiemodel. Deze toevoeging is wel significant, ($F_{change}(1, 59) = 41.28$, $p < .001$). Het complete model met alle verklarende variabelen is ook statistisch significant, $F(7, 59) = 6.34$, $p < .001$. Bij de inspectie van de variabelen in dit model blijkt enkel informatie-elaboratie een significante voorspeller te zijn van teamprestaties. Daarbij geldt dat voor elk eenheidstoename van informatie-elaboratie de teamprestaties met .69 toeneemt, ($B = .69$, $t(66) = 6.43$, $p < .001$). Concluderend kan worden gesteld dat vanuit de perceptie van de leidinggevende op het team hogere niveaus van informatie-elaboratie leidt tot betere teamprestaties. De totale verklaarde variantie van dit model is 42.9%. Hierdoor kan de hypothese 1 geaccepteerd worden.

Tabel 8. Uitkomst regressieanalyse hypothese 1

Afhankelijke variabele teamprestatie	Model 1					Model 2				
	B	Beta	Std. Error	t	Sign.	B	Beta	Std. Error	t	Sign.
Controlevariabelen										
Waargenomen diversiteit	-.06	-.06	.14	-.44	.66	.08	.08	.10	.75	.46
Geslacht	-.15	-.08	.23	-.63	.53	.02	.01	.18	.09	.93
Leeftijd	.01	.06	.01	.46	.65	.01	.11	.01	1.03	.31
Aantal jaar in leiding	-.00	-.02	.04	-.12	.91	.01	.02	.03	.19	.85
Teamgrootte	.01	.16	.01	1.15	.25	.01	.18	.01	1.68	.10
Opleidingsniveau	.06	.06	.15	.44	.66	.03	.02	.11	.23	.82
Kernvariabele										
Informatie-elaboratie	-	-	-	-	-	.69	.66	.11	6.43	.000
R ²	.03					.43				
Adj. R square	-.07					.36				
N = 68										

Hypothese 2: Sociale categorisatie door de leidinggevende heeft een negatief direct effect op teamprestaties.

Het resultaat van Model 1, de voorspellende waarde van de controlevariabelen waargenomen diversiteit door leidinggevend, geslacht, leeftijd, aantal jaar in leiding, teamgrootte en opleidingsniveau op teamprestaties is statistisch niet significant, ($F(6, 60) = .31, p = .93$). Dit betekent dat de controlevariabelen de teamprestaties niet voorspelt in de huidige steekproef. In de volgende stap, Model 2, wordt sociale categorisatie toegevoegd aan het regressiemodel. Deze toevoeging is ook niet significant, ($F_{change}(1, 59) = .00, p = .96$). Het complete model met alle verklarende variabelen is ook statistisch gezien niet significant, $F(7, 59) = .26, p = .97$. Hieruit blijkt dat de sociale categorisatie vanuit de perceptie van de leidinggevende de teamprestaties niet voorspelt. Hypothese 2 is daarmee verworpen.

Tabel 9. Uitkomst regressieanalyse hypothese 2

Afhankelijke teamprestatie	variabele	Model 1					Model 2				
		B	Beta	Std.	t	Sign.	B	Beta	Std.	t	Sign.
		Error					Error				
Controlevariabelen											
Waargenomen diversiteit		-.06	-.06	.14	-.44	.66	-.06	-.06	.14	-.44	.66
Geslacht		-.15	-.08	.23	-.63	.53	-.14	-.08	.24	-.61	.55
Leeftijd		.01	.06	.01	.46	.65	.01	.07	.02	.46	.65
Aantal jaar in leiding		-.00	-.02	.04	-.12	.91	-.01	-.02	.04	-.13	.90
Teamgrootte		.01	.16	.01	1.15	.25	.01	.16	.01	1.13	.26
Opleidingsniveau		.06	.06	.15	.44	.66	.07	.06	.15	.44	.66
Kernvariabele											
Sociale categorisatie		-	-	-	-	-	.01	.01	.12	.05	.96
R ²		.03					.03				
Adj. R square		-.07					.09				

Hypothese 3: Transformationeel leiderschap heeft een versterkend modererend effect op de positieve relatie tussen informatie-elaboratie en teamprestaties.

Aan de hand van de Process Macrotool van Hayes (2018) wordt de mogelijke moderatie van transformationeel leiderschap met betrekking tot de directe relatie tussen informatie-elaboratie en teamprestaties getoetst (model 1 van de Macro). Tevens worden in dit model de controlevariabelen waargenomen diversiteit door leidinggevers, geslacht, leeftijd, aantal jaar in leiding, teamgrootte en opleidingsniveau meegenomen als covariaat. Het getoetste model is statistisch significant, $F(9, 57) = 5.20, p < .001$. Bij inspectie van de verklarende variabelen in dit model blijkt echter dat enkel informatie-elaboratie een statistische significante voorspeller is van teamprestaties. Hierbij geldt dat voor elk eenheidstoename van informatie-elaboratie vanuit de perceptie van de leidinggevende op het team de teamprestaties met 0.66 toeneemt, ($B = .66, t(67)$

= 5.47, $p < .001$). Derhalve, hogere niveaus van gepercipieerde informatie-elaboratie leidt tot betere teamprestaties. Er is in het model – tegen de verwachting in – geen sprake van een effect van de moderator transformationeel leiderschap. Tevens is er ook geen moderatie effect van transformationeel leiderschap op de directe relatie tussen informatie-elaboratie en teamprestaties. De totale verklaarde variantie van dit model is 45.1%. Op basis van deze uitkomsten wordt hypothese 3 verworpen.

Tabel 10. Uitkomst regressieanalyse hypothese 3

Afhankelijke variabele teamprestatie	Model 1			
	B	Std. Error	t	Sign.
Kernvariabele				
Informatie-elaboratie	.66	.12	5.47	.000
Transformationeel leiderschap	.23	.16	1.50	.14
Informatie-elaboratie x transformationeel leiderschap	.07	.12	.56	.58
Controlevariabele				
Waargenomen diversiteit	.04	.11	.38	.71
Geslacht	.02	.18	.11	.91
Leeftijd	.01	.01	.71	.48
Aantal jaar in leiding	.01	.03	.39	.70
Teamgrootte	.01	.01	1.67	.10
Opleidingsniveau	.05	.12	.47	.64
R²	.45			
R	.67			

Hypothese 4: Transformationeel leiderschap heeft een verzwakkend modererend effect op de negatieve relatie tussen sociale categorisatie en teamprestaties.

Aan de hand van de Process Macrotool van Hayes (2018) wordt de mogelijke moderatie van transformationeel leiderschap met betrekking tot de directe relatie tussen sociale categorisatie en teamprestaties getoetst (model 1 van de macro). Net zoals in de eerdere modellen worden in dit model de waargenomen diversiteit door leidinggevendens, geslacht, leeftijd, aantal jaar in leiding, teamgrootte en opleidingsniveau meegenomen als covariaat. Het getoetste model is statistisch

niet significant, $F(9,57) = 1.28$, $p = .27$. Derhalve kan er niet naar de unieke verklarende variabelen worden gekeken. Tevens blijkt in dit model dat er geen sprake is van een effect van de moderator transformationeel leiderschap. Er is – tegen de verwachting in – ook geen moderatie effect van transformationeel leiderschap op de directe relatie tussen sociale categorisatie en teamprestaties. Hiermee is hypothese 4 verworpen.

Tabel 11. Uitkomst regressieanalyse hypothese 4

Afhangelijke variabele teamprestatie	Model 1			
	B	Std. Error	t	Sign.
Kernvariabele				
Sociale categorisatie	.03	.11	.28	.78
Transformationeel leiderschap	.50	.17	2.93	.005
Sociale categorisatie x transformationeel leiderschap	-.16	.16	-1.06	.29
Controlevariabele				
Waargenomen diversiteit	-.13	.14	-.94	.35
Geslacht	-.08	.23	-.37	.71
Leeftijd	.00	.01	.17	.87
Aantal jaar in leiding	.01	.04	.27	.79
Teamgrootte	.01	.01	1.08	.29
Opleidingsniveau	.13	.14	.92	.36
R²	.17			
R	.41			

Tabel 12. Overzicht uitslag hypothese toetsing

Hypothese	Type	Uitslag
1	Lineaire	Geaccepteerd (nulhypothese verworpen)
2	Lineaire	Afgewezen (nulhypothese aangenomen)
3	Moderatie	Afgewezen (nulhypothese aangenomen)
4	Moderatie	Afgewezen (nulhypothese aangenomen)

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten, beperkingen, implicaties en suggesties voor toekomstig onderzoek behandeld. Daarbij wordt ook ingegaan op de beantwoording van de vraagstelling die in dit onderzoek centraal stond. Dit onderzoek beoogde te verklaren in hoeverre de diversiteitsprocessen effect hebben op de teamprestaties binnen het ministerie van BZK en hoe transformationeel leiderschap daaraan bijdraagt. In de volgende paragraaf zal een resumptie plaatsvinden. Daarin wordt teruggeblikt op de onderzoeksresultaten en worden deze gekoppeld aan de theorie. Vervolgens wordt een conclusie getrokken op basis van het doel van dit onderzoek en onderzoeksvraag. Tot slot volgen de beperkingen van dit onderzoek, de implicaties van de resultaten en voorstellen voor toekomstig onderzoek voor het ministerie van BZK.

5.1 Resumptie van de onderzoeksbevindingen

Dit onderzoek levert een bijdrage en nieuwe inzichten in de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot diversiteit en leiderschap. De specifieke focus van dit onderzoek lag op de concepten van diversiteit, in het specifiek de diversiteitsprocessen, teamprestaties en transformationeel leiderschap. Deze concepten zijn in het theoretisch kader verder uitgewerkt waarna een viertal hypothesen zijn geformuleerd. Diversiteit is een breed begrip. In dit onderzoek zijn de processen van informatie-elaboratie en sociale categorisatie als uitgangspunt genomen. Deze zijn door Van Knippenberg et al., (2004) uitgewerkt in het CEM. Op basis van dit model wordt vanuit de literatuur gesuggereerd dat diversiteit een positief effect zou hebben op teamprestaties wanneer er sprake is van het proces van informatie-elaboratie. Daartegenover is de verwachting dat diversiteit een negatief effect zou hebben op teamprestaties wanneer er sprake is van het proces van sociale categorisatie.

De diversiteit in teams is onderzocht door de perceptie van de leidinggevendenden over de waargenomen diversiteit te meten op basis van demografische en functionele diversiteitseigenschappen. Uit de resultaten blijkt dat de waargenomen diversiteit door de leidinggevendenden niet gecorreleerd is met de informatie-elaboratie of sociale categorisatie en dus ook geen voorspellend effect heeft op de teamprestaties in de huidige steekproef. Dit is tegen de verwachting in vanwege het feit dat vanuit de literatuur gesteld wordt dat een divers samengesteld team wel degelijk effect heeft op de teamprestaties. De betrouwbaarheid van de gebruikte meetschaal hiervoor was laag. Tevens betrof het een schaal met verschillende

dimensies van diversiteit wat een mogelijke verklaring biedt voor het huidige resultaat. Er was wel sprake van een negatieve correlatie tussen de door de leidinggevendenden gepercipieerde waargenomen diversiteit binnen teams en de leeftijd van deze leidinggevendenden. De cijfers tonen aan dat naarmate leidinggevendenden ouder worden, zij hun teams minder divers vinden en andersom.

De resultaten laten vervolgens zien dat er een significant positief verband is tussen informatie-elaboratie en teamprestaties. De verwachting vanuit de literatuur was dat een toename van informatie-elaboratie zorgt voor een toename of verbetering in de teamprestaties. Deze verwachting komt overeen met hetgeen uit het regressiemodel naar voren is gekomen. Er is door leidinggevendenden een hoge mate van informatie-elaboratie in teams gepercipieerd. Hierdoor beoordelen zij de teamprestaties ook hoger. Dit betekent dat er sprake is van een hoge constatering van de taakrelevante informatie-uitwerking zoals de uitwisseling, discussie en integratie van ideeën, kennis en inzichten (Van Knippenberg et al., 2004). Deze positieve factoren kunnen vervolgens leiden tot een verminderde risico op *groupthink* binnen teams (Nijstad & De Dreu, 2002). Volgens de onderzoeksresultaten vinden leidinggevendenden onder andere dat er een hoge mate van uitwisseling van werk gerelateerde informatie plaatsvindt binnen de teams. Deze bevinding komt overeen met wat er in de theorie omtrent de taak-gerelateerde moderator van het CEM wordt benoemd. Vanuit de literatuur wordt namelijk gesteld dat er sprake is van een toename van informatie-elaboratie naarmate de taak meer gericht is op informatieverwerking (De Vries & Homan, 2008). Uit de analyse kan worden geconcludeerd dat de eerste verwachting is uitgekomen. Vanuit de perceptie van de leidinggevende op het team heeft een hoge mate van informatie-elaboratie een positief direct effect op de teamprestaties.

Uit de resultaten is verder duidelijk geworden dat sociale categorisatie geen significant verband heeft met de teamprestaties. Op basis van de literatuur wordt gesteld dat personen sociaal categoriseren door anderen in categorieën te plaatsen op basis van waargenomen verschillen en overeenkomsten (Van Knippenberg et al., 2004). Men beoordeelt hierbij de eigen groep positiever dan andere groepen waarmee ze zich vergelijken. Hierdoor zijn personen in de *in-group* positiever naar elkaar toe dan naar anderen in de *out-group* (Williams & O'Reilly, 1998; Brewer, 1979). Dit geldt ook voor leidinggevendenden. Leaders met categorisatietendensen kunnen vanuit de eigen perceptie de verschillen en overeenkomsten tussen teamleden gebruiken om ze in kleinere subgroepen te categoriseren. Zij zien de teamleden dan niet – meer – als unieke

individueën maar als groepen waartoe zij behoren en bij het overbrengen van een bepaalde visie kunnen deze verschillen dusdanig benadrukt worden dat het gedrag van de medewerkers wordt beïnvloed (Greer et al., 2012; Gardner, 1953). Dit brengt risico's met zich mee die de teamprestaties negatief kunnen beïnvloeden (Van Knippenberg et al., 2004). De resultaten laten echter zien dat leidinggevers weinig onderscheid maken tussen werknemers op basis van waarneembare kenmerken. Middels een onafhankelijke t-toets wordt wel duidelijk dat er een verschil is tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers als het gaat om sociale categorisatie. Zo is gebleken dat vrouwen meer sociaal categoriseren in vergelijking met mannen. Mogelijk heeft dit te maken met het feit dat de vrouwelijke leidinggevers er bewuster mee bezig zijn dan de mannelijke leidinggevers omdat zij tot één van de doelgroepen van diversiteit behoren. Doordat zij er mogelijk bewuster mee bezig zijn, zien zij ook eerder dat er bepaalde verschillen aanwezig zijn in het team. Tevens valt op dat sociale categorisatie wel positief significant gecorreleerd is met het aantal jaar van leidinggeven. Hoe langer leiding wordt gegeven hoe meer er sprake is van het toepassen van sociale categorisatie zoals het indelen van werknemers in kleinere groepen.

Ondanks het lage betrouwbaarheidsniveau van de sociale categorisatieschaal ($\alpha = .61$), laat het meerdere significante correlaties zien. Echter was het niet mogelijk om significante resultaten te vermelden ten aanzien van de directe relatie tussen sociale categorisatie en teamprestaties. De items uit de gebruikte schaal van Greer et al. (2012) had in dat onderzoek een hoog betrouwbaarheidspercentage ($\alpha = .76$). Daarom was besloten deze schaal mee te nemen in dit onderzoek. Diversiteit is een politiekgevoelig onderwerp en de kans bestaat dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Dat kan een mogelijke verklaring zijn voor het ontbreken van verbanden ten aanzien van de gestelde hypothese. Een andere mogelijke verklaring is dat het een bekend methodologisch probleem is voor het ontbreken van een juiste meetmethode. Zo stellen Van Knippenberg et al. (2004) dat om de relatie tussen diversiteit en sociale categorisatie goed te begrijpen, niet alleen de samenstelling van teams als zodanig moet worden bestudeerd. Ook de stereotypen, diversiteitsovertuigingen, attitudes en cultuur moeten worden meegenomen. Omdat in dit onderzoek een gebruikte schaal is gehanteerd, ontbreken deze aspecten waardoor het een mogelijke verklaring biedt voor het verwerpen van de tweede verwachting; sociale categorisatie heeft een negatief direct effect op teamprestaties.

Vanuit de literatuur is veel beschreven over het positieve effect van transformationeel leiderschap op informatie-elaboratie (Ashikali, 2018). In dit onderzoek is dit ook gebleken.

Transformationeel leiderschap heeft een positief significante correlatie met de taakrelevante informatie-uitwerking. Het stimuleert dit diversiteitsproces. Dit type leiderschapsgedrag moedigt werknemers aan door betekenis te geven aan de werktaken en te zorgen voor uitdaging in het werk. Tevens worden werknemers gestimuleerd om innovatief en creatief te zijn door standpunten ter discussie te trekken. Transformationeel leiderschapsgedrag kan invloed uitoefenen op de taak-gerelateerde moderator van het CEM door een intellectuele uitdaging te bieden. Dit gedrag kan zich uiten door werknemers te stimuleren om te kijken naar de inhoud en organisatie van het werk en te vragen of zij verbeteringen dan wel veranderingen hieromtrent zouden voorstellen (Locke & Latham, 1990). Verder blijkt uit de correlatieanalyse dat transformationeel leiderschap ook een positief significant verband heeft met de teamprestaties. Dit type leiderschapsgedrag zorgt voor een toename dan wel een verbetering van de gepercipieerde teamprestaties. Leidinggevendens geven hun verwachtingen door aan de teamleden over het vereiste niveau van de taakuitkomsten. Hoe dichters deze ligt bij het vastgestelde doel of zelfs overschrijdt, des te beter zullen de teamprestaties zijn.

In dit onderzoek is – tegen de verwachting in – echter geen sprake van een moderatie effect van transformationeel leiderschap op de directe relatie tussen informatie-elaboratie en teamprestaties. Uit de regressieanalyse blijkt enkel dat een hoge mate van gepercipieerde informatie-elaboratie op het team leidt tot betere teamprestaties. Op basis van deze bevindingen wordt de derde verwachting van transformationeel leiderschap als moderator op de relatie tussen informatie-elaboratie en teamprestaties verworpen.

Tot slot laten de resultaten van het onderzoek zien dat bij de vierde verwachting ook geen sprake is van een moderatie effect van transformationeel leiderschap op de directe relatie tussen sociale categorisatie en teamprestaties. Hoewel eerder onderzoek toonde dat transformationeel leiderschap de sociale categorisatie kan beïnvloeden en zo de *intergroup-bias* kan verminderen waardoor teamcohesie gevormd kan worden door het stellen van gezamenlijke doelen (Ashikali, 2018), blijkt er echter geen significante correlatie te zijn die de theoretische onderbouwingen kan bekrachtigen. Hierdoor wordt ook de vierde verwachting waarbij transformationeel leiderschap een verzwakkend modererend effect heeft op de negatieve relatie tussen sociale categorisatie en teamprestaties verworpen.

Op basis van bovenstaande kan de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord:

In hoeverre hebben diversiteitsprocessen invloed op teamprestaties binnen het ministerie van BZK en hoe draagt transformationeel leiderschap daaraan bij?

Er kan worden gesteld dat met name de informatie-elaboratie van invloed is op de teamprestaties binnen het ministerie van BZK. Dit betekent dat wanneer leidinggevend en ervaren dat werknemers een hoge mate van informatie-elaboratie vertonen, de teamprestaties volgens de leidinggevend ook toenemen. Volgens hen moedigen werknemers elkaar aan om door te denken over werk-gerelateerde aspecten. Er wordt ook over het algemeen inhoudelijk veel gesproken over werkgerichte facetten waardoor teamleden elkaar nieuwe dingen aanleren en zo dus ook nieuwe dingen tot stand weten te brengen. Doordat teamleden uitgebreid nadenken over wat andere teamleden zeggen met betrekking tot het werk, ontstaan nieuwe ideeën die ingezet kunnen worden om de doelstellingen van het team naar een hoger niveau te tillen. Dit tezamen zorgt voor een integratie van uitwisseling van informatie, ideeën, kennis en inzichten die betrekking hebben op de toegewezen taken. Dit komt overeen met hetgeen in de literatuur over de informatie-elaboratie wordt beschreven als zijnde het primair proces dat een positief effect kan hebben op de teamprestaties (Van Knippenberg et al., 2004).

Daarbij tonen de resultaten aan dat transformationeel leiderschap hierin een belangrijke rol speelt. Ook dit komt overeen met de bevindingen uit eerdere onderzoeken. Ondanks dat er in dit onderzoek geen sprake was van een moderatie effect op de weergegeven relaties, heeft transformationeel leiderschap wel afzonderlijke invloed op de informatie-elaboratie en op de teamprestaties binnen het ministerie van BZK. Voor leidinggevend is dan ook een belangrijke rol weggelegd. Zij kunnen door het vertonen van transformationeel leiderschap werknemers aanmoedigen om perspectieven en aannames te heroverwegen. Transformationeel leiderschapsgedrag zorgt voor een toename van het vertrouwen van werknemers in de leidinggevend. Het zorgt ook voor uitdaging in het werk en voor werknemers om boven hun verwachtingen uit te stijgen. Het stimuleert werknemers om innovatief en creatief te zijn en zij geven persoonlijke aandacht aan de individuele behoeften van de werknemers (Bass & Avolio, 1994; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Dit verhoogt de informatie-elaboratie en heeft uiteindelijk ook positief effect op de teamprestaties.

5.2 Beperkingen

Aan de opzet en methode van dit onderzoek zitten verschillende beperkingen verbonden waardoor een aantal kanttekeningen geplaatst kunnen worden bij de onderzoeksresultaten. Aan de hand van deze beperkingen worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Als eerste kan worden gesteld dat de resultaten gevoelig zijn voor *common method bias* (Jakobsen & Jensen, 2015). Dit onderzoek richtte zich enkel op het bevragen van de leidinggevendenden over hun teams en niet op bijvoorbeeld de teamleden zelf. De neiging om consistent te antwoorden is dan aanwezig waardoor er sprake kan zijn van een mogelijke stijging van de verbanden tussen de variabelen. Dit ontstaat doordat aan dezelfde persoon vragen zijn gesteld over zowel de onafhankelijke als afhankelijke variabelen.

Een volgende beperking dat ook kan leiden tot een *common method bias* is de gebruikte onderzoeksmethode. De leidinggevendenden zijn middels een survey bevestigd naar hun perceptie over hun teams. De lengte van de enquête kan hierbij een rol hebben gespeeld. Deze leidinggevendenden hebben vaak een drukke agenda. Hierdoor bestaat de kans dat zij de enquête niet met hun volledige aandacht hebben ingevuld maar juist achter elkaar dezelfde antwoordcategorie hebben geselecteerd om deze snel af te ronden (Jakobsen & Jensen, 2018). Doordat alle vragen gericht waren op de perceptie van de leidinggevendenden, is er ook sprake van *self-rating bias*. De perceptie van de leidinggevendenden hoeft niet altijd overeen te komen met de werkelijkheid. Indien teamleden bevestigd worden over dezelfde onderwerpen, bestaat de kans dat hun percepties anders zijn dan die van de leidinggevendenden. Dit maakt het tevens noodzakelijk om met voorzichtigheid de resultaten te interpreteren. Om dit te voorkomen of te reduceren, zou toekomstig onderzoek zodanig dienen te worden opgesteld dat het zich leent voor een multi-level onderzoek. Op deze manier kunnen zowel de leidinggevendenden als teamleden worden onderzocht. Het gebruik van verschillende schaaltypen garandeert de onafhankelijke metingen van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen (Podsakoff et al., 2003). Vanwege de praktische haalbaarheid van dit onderzoek was een multi-level aanpak echter niet mogelijk.

Dat er geen significante uitkomsten gerapporteerd kunnen worden ten aanzien van de relatie tussen sociale categorisatie en teamprestaties en de moderatie-effecten van transformationeel leiderschap, toont aan dat vervolgonderzoek noodzakelijk is. Van de 90 ontvangen responsen waren er 22 niet bruikbaar. Hierdoor bleven 68 responsen over voor de verdere data-analyse. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat niet voldoende respondenten zijn meegenomen in de

steekproef en dat er sprake is van een onjuiste onderzoeksopzet. Ook hier kan vervolgonderzoek middels een multi-level aanpak het antwoord zijn voor het verkrijgen van betere en bruikbaarere data. Daarbij zou het zich bijvoorbeeld lenen om naast de leidinggevendenden in het vervolg ook de teamleden te bevragen over de teamprestaties. Zij hebben namelijk ook een eigen beeld over de mate waarin deze prestaties worden behaald of worden beïnvloed. Door daarnaast ook de teamleden te bevragen in hoeverre zij vinden dat hun leidinggevendenden sociaal categoriseren, wordt er meer bruikbaarere data verzameld en ontstaat er een completer beeld waarmee de bevindingen beter verklaard kunnen worden en daarmee dus ook betrouwbaarder zijn.

Het ontbreekt ook aan diepgaande informatie die de verbanden kunnen verklaren. Dit komt doordat de studie middels een kwantitatieve methode is uitgevoerd. Hierdoor zijn de resultaten alleen in cijfers uit te drukken. Het uitvoeren van kwalitatief vervolgonderzoek is hierbij wenselijk. In het specifiek, half-gestructureerde interviews. Deze methode kan zorgen voor waardevolle inzichten en meer gedetailleerde informatie over de houding en gedrag van de respondenten vanwege de mogelijkheid om door te vragen tijdens het interview. Bij dit type interview is er naast de vragenlijst ook de ruimte voor de eigen inbreng van de respondent waarop de onderzoeker zich flexibel instelt en inspeelt op de situatie (Verhoeven 2011). In vervolgonderzoek zou deze methode wenselijk zijn om de sociale categorisatietendens bij leidinggevendenden te meten. Zo ontstaat de mogelijkheid om bijvoorbeeld door te vragen over beweegredenen die leidinggevendenden al dan niet hebben om de teams op een bepaalde wijze te percipiëren in termen van sociale categorisatie. Dit zou mogelijkwijs de bevinding uit dit onderzoek dat vrouwelijke leidinggevendenden meer sociaal categoriseren dan mannelijke leidinggevendenden beter helpen verklaren.

Tot slot heeft dit onderzoek zich gericht op één specifieke organisatie, het ministerie van BZK wat onderdeel is van de Rijksoverheid. Ondanks dat het ministerie van BZK een grote organisatie is met een hoge mate aan variëteit, kan er met de huidige bevindingen geen generaliseerbare uitspraken worden gedaan ten aanzien van de gehele Rijksoverheid. Vervolgonderzoek is wenselijk waarbij de onderzoekspopulatie wordt uitgebreid naar meerdere departementen zodat de resultaten betrekking kunnen hebben op heel het Rijk. Daarbij is het ook raadzaam om in het vervolg de contextfactoren mee te nemen zoals het type werk, de inhoud van het werk en de structuur. In dit onderzoek lag de focus alleen op de perceptie van de leidinggevendenden en niet

zozeer op de publieke context waarin deze leidinggevendenden zich bevinden. Het meenemen van deze contextfactoren kunnen zorgen voor nieuwe en verhelderende inzichten.

5.3 Implicaties

Met de resultaten van dit onderzoek kan een bijdrage worden geleverd met betrekking tot diversiteitprocessen, teamprestaties en transformationeel leiderschap binnen het ministerie van BZK. Uit voorgaand onderzoek in de private sector blijkt dat informatie-elaboratie een positief effect heeft op teamprestaties. Evenals de rol van transformationeel leiderschap op teamprestaties. In dit onderzoek is dit ook zondermeer gebleken. Uit de bevindingen blijkt dat een hoge mate van gepercipieerde informatie-elaboratie en transformationeel leiderschap zorgen voor betere teamprestaties. Dit inzicht biedt dus meerwaarde voor het ministerie van BZK dat opereert in de publieke context. Ondanks het ontbreken van de overige significante correlaties, is het van belang dat leidinggevendenden nog meer bekend raken met de processen die door diversiteit in gang gezet kunnen worden. Het is daarom aan te bevelen dat de HRM-afdeling binnen het ministerie van BZK strategieën ontwikkelt voor nog meer bewustwording die zich zullen richten op het vroegtijdig herkennen van positieve en negatieve diversiteitsprocessen. Op deze manier kunnen leidinggevendenden vroegtijdig invloed uitoefenen op hun teams door de informatie-elaboratie te stimuleren en sociale categorisatie te reduceren. Vanwege de cruciale rol die de transformationele leider heeft in dezen, is het ook van belang dat de HRM-afdeling voldoende aandacht schenkt aan leiderschapsontwikkelingen met betrekking tot transformationeel leiderschap. Door trainingen te geven aan leidinggevendenden kan ervoor gezorgd worden dat zij zich dit type leiderschapsgedrag eigen maken en gaan toepassen. Tot slot strekt ook tot de aanbevelingen dat tijdens de sollicitatieprocedure gericht geworven wordt op leidinggevendenden met duidelijke transformationele leiderschapseigenschappen, of die een aanleg hebben voor dit type leiderschap. Het afleggen van assessments met een specifieke focus op de gedragskenmerken zoals het hebben van een inspirerende visie, het vermogen om betekenis te geven aan werktaken, proactief ingesteld te zijn en zich te bekommeren om de persoonlijke behoeften van de werknemers, kan ervoor zorgen dat de juiste leidinggevendenden worden aangetrokken.

6. Literatuurlijst

Wetenschappelijke bronnen

- Addink, H., (2009) *Algemene Beginselen van Goed Bestuur. Van behoorlijk naar goed bestuur: een verbreding en verdieping*, Utrecht, verschenen in readervorm juli 2006 (323 p.), verschijnt in boekvorm in 2009.
- Ashikali, T., (2011), *Van diversiteitsmanagement naar prestaties: een onderzoek naar de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en de rol van de leidinggevende in de Nederlandse publieke sector*. Erasmus Universiteit.
- Ashikali, T., (2018). *Leadership and inclusiveness in public organizations* (Doctoral dissertation).
- Ashikali, T., Erradouani, F., Groeneveld, S., (2013), *De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector. De rol van diversiteitsbeleid, HRM en leiderschap*.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
- Aube, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189.
- Avolio, B.J, Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bader, A. K., Kemper, L. E., & Froese, F. J. (2019). Who promotes a value-in-diversity perspective? A fuzzy set analysis of executives' individual and organizational characteristics. *Human Resource Management*, 58(2), 203-217.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.

- Bass, B. M., Avolio B. J., Jung, D.I. & Berson Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bowen, C., & Ostroff, D. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305–327.
- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive–motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307–324.
- Burgers, J. en G. Engbersen (1999) *De ongekende stad 1: Illegale vreemdelingen in Rotterdam*, Amsterdam: Boom.
- Burke, S. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row. *Leadership Quarterly*, 2(1).
- Bryman, A. (2012), Social research methods 4th edition, New York: Oxford university
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. Bloomberg, L. (2014). Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74 (4) 445-456. DOI: 10.1111/puar.12238.
- Çankaya, S. (2011). *Buiten veiliger dan binnen: in-en uitsluiting van etnische minderheden binnen de politieorganisatie* (Vol. 18). Eburon Uitgeverij BV.
- Çelik, S. (2015). De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 33.
- Celik, S., (2016), *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit van publieke organisaties* (Doctoral dissertation).
- Celik, S. S., Ashikali, T. T., & Groeneveld, S. S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 32-57.
- Chu, L., & Lai, C. (2011). A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountant of county and city government in Taiwan. *Public Personnel Management*, 101-118.
- Commissie ‘Toekomst Overheidscommunicatie’, (2001), *In dienst van de democratie*, Den Haag.

- Cosley, D., Lam, S. K., Albert, I., Konstan, J. A., & Riedl, J. (2003, April). Is seeing believing?: how recommender system interfaces affect users' opinions. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 585-592). ACM.
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Vinkenburgh, C. J. (2004). *Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks*.
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2005). Rethinking leadership in public organizations. In *The Oxford handbook of public management*.
- De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (2002). *Marktonderzoek: methoden en toepassingen*. Garant, Vierde druk.
- De Ruijter, S., & Groeneveld, S. (2011). Diversiteit binnen de publieke sector. Een kwantitatief onderzoek naar de ervaringen van werknemers in de publieke sector met diversiteit en diversiteitsbeleid. *Erasmus Universiteit: Rotterdam. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*.
- De Vries, G., & Homan, A.C., (2008). Diversiteit en leiderschap: Over de rol van transformationeel leiderschap bij het managen van diversiteit. *Gedrag en Organisatie*, 21(3), 295-309.
- Durham, C., & Bartol, K. (2009). Pay for performance. In E. Locke, *Handbook of principles of organizational behavior: indispensable knowledge for evidence-based management* (pp. 217- 238). Sussex: John Wiley & Sons, Inc.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. Sage publications.
- Fung, A., Graham, M. & D. Weil, (2007), *Full Disclosure. The Perils and Promise of Transparency*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gardner, R. W. (1953). Cognitive styles in categorizing behavior. *Journal of Personality*, 22, 214–233. doi:10.1111/j.1467-6494.1953.tb01807.x.
- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2015). Different approaches to managing a diverse workforce. In *Critical Studies in Diversity Management Literature* (pp. 13-21). Springer, Dordrecht.
- Greer, L. L., Homan, A. C., De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2012). Tainted visions: The effect of visionary leader behaviors and leader categorization tendencies on the financial performance of ethnically diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 97, 203–213.

- Groeneveld, S. & Steijn, B. (2010). *Arbeidsmarkt, Werving en Selectie*, in: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Van Gorcum: Assen, 77-101.
- Groeneveld, S. & Van der Voet, J. (2009). *Diversiteit in de uitstroom*. Rotterdam/Den Haag.
- Groeneveld, S. & Van de Walle, S. (2010). *A contingency approach to representative bureaucracy: power, equal opportunities and diversity*. *International Review of Administrative Sciences*, 76 (2), 239-258.
- 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, Y. R., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., & Kearney, E. (2013). Perceived diversity and team functioning: The role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research*, 44(1), 33-61.
- Homan, A.C., & Vries, G.D. (2008). Diversiteit en leiderschap: Een overzicht van theorie en onderzoek. Over de rol van transformationeel leiderschap bij het managen van diversiteit. *Gedrag en Organisatie*.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.
- Jacobsen, D. I. (2017). Publicness as an antecedent of transformational leadership: the case of Norway. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 23-42.
- Jacobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, (No.1), 3-30.
- Jansen, W., Otten, S., & Van der Zee, K. (z.j.) Culturele diversiteit: van probleem naar potentie. *Hoe intercultureel contact kan leiden tot verbeterde intergroepsrelaties*.

- Jansen, W. S., Otten, S., & Van der Zee, K. (2013). *Inclusie: Conceptualisatie en meting*.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., ... & Westergård-Nielsen, N. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 94(1), 77.
- Kim, S. (2010). The Influence of Likert Scale Format on Response Result, Validity, and Reliability of Scale -Using Scales Measuring Economic Shopping Orientation. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, Vol. 34, No. 6 p 913-927.
- Knippenberg, D. V., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham/ Philadelphia: Open University Press.
- Leo, E., & Barton, L. (2006). *Inclusion, diversity and leadership: Perspectives, possibilities and contradictions*. *Educational management administration & leadership*, 34(2), 167-180.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61-78.
- McShane, L. S. & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior; emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill Irwin: New York.
- Meeussen, L., Otten, S., & Phaet, K. (2014). Managing diversity: How leaders' multiculturalism and colorblindness affect work group functioning. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(5), 629-644.

- Meijer, A.J. & Homburg, V. (2008), *Op weg naar Toezicht 2.0*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54(3), 489-508.
- Neuman, W. L., (2014), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (Seventh Edition)*. Great-Brittain: Pearson Education.
- Nierop, T. (1995) 'Globalisering, internationale netwerken en de regionale paradox', blz. 36-60 in J. Heilbron en N. Wilterdink (red.) *Mondialisering: De wording van de wereldsamenleving*, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. (2002). Creativity and group innovation. *Applied Psychology*, 51(3), 400-406.
- Nijstad, B. A. (2009). *Group performance*. New York: Psychology Press.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership, Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oakes, P.J., Turner, J.C. & Haslam, S.A. (1991). Perceiving people as group members: The role of fit in the salience of social categorizations. *British Journal of Social Psychology*, 30, 125-144.
- Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values management: Aligning employee values and organization goals. *The American Review of Public Administration*, 37(4), 387-408.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175.
- Polzer, J.T., Milton, L.P. & Swann, W.B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47, 296-324.

- 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.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rusaw, A.C. (1996). All god's children: Leading diversity in churches as organizations. *Leadership Quarterly*, 7, 229-241.
- Scholten, P. (2007). *Constructing Immigrant Policies. Research-policy relations and immigrant integration in the Netherlands (1970-2004)*. Proefschrift, Universiteit Twente.
- Shea, C. M. (1999). The effect of leadership style on performance improvement on a manufacturing task. *The Journal of Business*, 72, 407-422.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B.J., Hood, W.R. & Sherif, C. (1954). *Experimental study of positive and negative intergroup attitudes between experimentally produced groups: Robeers Cave experiment*. Norman, OK: University of Oklahoma.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, 42(6), 662-673.
- Singleton, R.A. en Straits B.C. (2005), *Approaches to Social Research*, Oxford: Oxford University Press.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32, 132-157.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, 41(4), 690-709.
- Steijn, B., & Voet, J. (2009, September). Supervisors in the Dutch public sector and their impact on employees. In *EGPA Annual Conference, Malta*.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector (2 de ed.)*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2009). Leader—Member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group & Organization Management*, 34(5), 507-535.

- Sturgis, P., Brunton-Smith, I., Read, S., & Allum, N. (2011). Does ethnic diversity erode trust? Putnam's 'hunkering down' thesis reconsidered. *British journal of political science*, 41(1), 57-82.
- Swanborn, P.G. (2002). *Basisboek sociaal onderzoek*, Amsterdam: Boom.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). An integrative theory of intergroup relations. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
- Thiel van, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Thomas, K.M., Mack, D.A. & Montagliani, A. (2004). The arguments against diversity: Are they valid? In M.S. Stockdale & F.J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 31-52). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & 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 Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- Verhoeven, N. (2011), *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Wang, X., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1134–1144.
- Welch, E.W., E.W. Hinnant & M.J. Moon (2005), Linking Citizen Satisfaction with E-government and trust in government, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3), 371-391.
- White, P. (1993). The social geography of immigrants in European cities: the geography of arrival. *The new geography of European migrations*, 47-66.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Winston, M. D. (2001). The importance of leadership diversity: The relationship between diversity and organizational success in the academic environment. *College & Research Libraries*, 62(6), 517-526.
- Wittenbaum, G., Strasser, G. (1996). Management and information in small groups. In Nye, J., Brower, M. (eds), What 's social about social cognition? Social cognition research in small groups (3-28). Thousan Oaks, CA: Sage.

- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2012). Strategic HRM and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis. In J. Paaue Guest, D.E. and Wright, P.M. (Ed.), *HRM & Performance. Achievements & Challenges*. (pp. 79–110). Southern Gate, Chichester West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). 'An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories', *Leadership Quarterly*, 10 (2), pp. 285–305.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/ Prentice Hall. ISBN 13:9780273765660 of 10:0273765663.

Internetbronnen

- CAOP, (2010), *Diversiteit en leiderschap in de publieke sector*. Geraadpleegd van: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255628/diversiteit-en-leiderschap-in-de-publieke-sector.pdf>
- CBS, (2018), *Bevolking kerncijfers*. Geraadpleegd van: <https://statline.cbs.nl/Statweb/publication>
- Debois, 2017, *De 9 grootste voordelen van enquêtes en de nadelen*. Geraadpleegd van: <https://surveyanyplace.com/nl/de-9-grootste-voordelen-van-enquetes-en-de-nadelen/>
- Gentry, W.A., Sadri, G., Weber, T.J. (2016). Examining diversity beliefs and leader performance across cultures. Geraadpleegd van: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/CCSM-11-2016-0200>
- Jennissen, R., Engbersen, G., Bokhorst, M., & Bovens, M. A. P. (2018). *De nieuwe verscheidenheid: De toegenomen diversiteit naar herkomst in Nederland* (No. 38). Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). Geraadpleegd van: <https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/de-nieuwe-verscheidenheid>
- Kamerstukken II, 2007/08. 30985-3. Geraadpleegd van: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30985-3-b2>
- Kamerstukken II, 2007/08. 31201-42. Geraadpleegd van: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-31201-42.html>

Kamerstukken II, 2017/18. 29544 nr. 814. Geraadpleegd van:

<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29544-814.html>

Kennis openbaar bestuur, (2018) *Diversiteitindex*, Geraadpleegd van:

<https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/samenstelling-personeel/>

Kennis openbaar bestuur. (2018). Trends en ontwikkelingen. Geraadpleegd van:

<https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/trends-en-ontwikkelingen/>

Klumpenaar, S., (2018), *Merendeel ministeries scoort lager dan gemiddeld op diversiteit*.

Geraadpleegd van: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/07/25/merendeel-ministeries-scoort-lager-dan-gemiddeld-op-diversiteit-a1611124>

Knotternus, A., Maurik, van, D., (2016), *Diversiteit in de publieke en private sector*.

Geraadpleegd van: <https://www.google.com/url/sourceweb&dspace.library.uu.nl>

Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2014). De kracht van high performance teams. Amsterdam:

Mediawerf Uitgevers. Geraadpleegd van: <https://www.socialevraagstukken.nl/wp-content/uploads/boek-de-kracht-van-high-performance-teams.pdf>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). Trendnota Arbeidszaken

Overheid 2011. Den Haag. Geraadpleegd van:

<https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/trendnota-arbeidszaken-overheid-2011/>

Peters, M., (2014), *Wanneer leidt diversiteit in teams tot betere teamprestatie?* Geraadpleegd

van: <http://www.scriptiesonline.uba.uva.nl/document/528896>

Rijksoverheid, (z.j.), *Taken van de overheid*. Geraadpleegd van:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/taken-van-de-rijksoverheid>

Rijksoverheid, (2018), *BZK ontwikkelt strategisch personeelsbeleid Rijksoverheid*. Geraadpleegd

van: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/07/13/bzk-ontwikkelt-strategisch-personeelsbeleid-rijksoverheid>

Rijksoverheid, (2018), *Diversiteit en inclusie bij de Rijksoverheid*. Geraadpleegd van:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/diversiteit-overheidspersoneel>

Rijksoverheid, (2018), *Personeelsbeleid Rijksoverheid*. Geraadpleegd van:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/overheid-en-arbeidsmarkt/personeelsbeleid-rijksoverheid>



Rijksoverheid, (2018), Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025. Geraadpleegd van:

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>

Rijksoverheid, (2019), *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2018*. Geraadpleegd van:

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2018>

SER, (2009), *Advies diversiteit in het personeelsbestand*. Geraadpleegd van:

https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/2009/b27861.ashx

Sociaal Economische Raad. (2010). *Advies diversiteit in het personeelsbestand*. Den Haag.

Geraadpleegd van: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/diversiteit-in-het-personeelsbestand.pdf>

VNG, (2015), *Overzicht trends en ontwikkelingen*. Geraadpleegd van:

<https://vng.nl/files/vng/20150707-vtsd-scenario.pdf>

Voogd, A. Leiderschap en diversiteit. Geraadpleegd van:

<http://www.nzco.nl/site/images/upload/Thesisbscamvoogdwebsitesenzcoversie.pdf>

Bijlage 1: Enquête

Onderzoek naar diversiteit, teamprestaties en leiderschap binnen het ministerie van BZK

Beste lezer,

Graag nodig ik u uit om deel te nemen aan de vragenlijst over diversiteit, teamprestaties en leiderschap. Deze enquête staat in het teken van mijn afstudeeronderzoek voor de masteropleiding Management van de Publieke Sector aan de universiteit Leiden. Middels dit onderzoek tracht ik meer inzicht te krijgen in de relatie tussen diversiteitsprocessen en teamprestaties en welk invloed leiderschap hierop heeft binnen het ministerie van BZK. Diversiteit kan positief bijdragen aan de prestaties van een individu of team waarin hij of zij werkzaam is. Daartegenover bestaat de kans dat een divers samengesteld team een minder positieve bijdrage kan hebben wat de teamprestaties kan doen verlagen.

De doelgroep van dit onderzoek zijn leidinggevend en werkzaam binnen het ministerie van BZK, UBR en andere uitvoeringsorganisaties die onderdeel zijn van het ministerie die leidinggeven aan een team van medewerkers. In deze vragenlijst is “team” gedefinieerd als de groep van collega’s die dagelijks met elkaar samenwerken aan een gemeenschappelijke taak en/of doel.

De enquête kost ongeveer 5 tot 10 minuten om in te vullen. Tot slot wil ik benadrukken dat zorgvuldig en vertrouwelijk wordt omgegaan met uw antwoorden. Uw anonimiteit blijft gewaarborgd. Dit betekent dat de antwoorden niet terug te leiden zijn naar de respondent. Indien u geïnteresseerd bent in de onderzoeksresultaten, dan kunt u dat aan het eind van de enquête aangeven.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw deelname!

Met hartelijke groet,

Tarik Loujih

tarik.loujih@minbzk.nl



Bent u leidinggevende binnen het ministerie van BZK, UBR of een andere uitvoeringsorganisatie dat onderdeel is van het ministerie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

De volgende stellingen zijn gericht op **leiderschapsgedrag**. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen (1 = “Helemaal mee oneens” en 7 = “helemaal mee eens”)?

Ik zet de behoeften van mijn teamleden boven mijn eigen behoeften.

.....

Ik ben consistent in mijn gedrag op het gebied van ethiek, waarden en principes.

.....

Ik onderstreep het belang van een collectief gevoel voor de missie van de organisatie.

.....

Ik ontwikkel teamgeest onder teamleden.

.....

Ik gedraag mij op een motiverende wijze door het werk van teamleden betekenis te geven en uitdaging te bieden.

.....

Ik stimuleer teamleden om innovatief en creatief te zijn door aannames in twijfel te trekken, problemen opnieuw in te kaderen en oude situaties op nieuwe manieren te benaderen.

.....

Ik ga in het team op zoek naar verschillende standpunten, nieuwe ideeën en creativiteit bij het oplossen van problemen.

.....

Ik suggereer nieuwe manieren van werken en verschillende perspectieven in het team.

.....

Ik erken individuele verschillen in termen van behoeften en verlangens van teamleden.

.....

Ik help teamleden in hun ontwikkeling naar een hoger niveau en potentieel.

.....

Ik besteed aandacht aan ieders behoefte aan prestatie en groei door op te treden als coach of mentor.

.....

De volgende stellingen zijn gericht op de **uitwisseling van taakrelevante informatie**.

In hoeverre zijn de volgende stellingen van toepassing (1 = “Volledig niet van toepassing” en 7 = “Volledig van toepassing”)?

Teamleden wisselen veel werk gerelateerde informatie met elkaar uit.

.....

Teamleden worden aan het denken gezet doordat andere teamleden werk gerelateerde dingen zeggen.

.....

In dit team wordt inhoudelijk veel gesproken over werk gerelateerde aspecten.

.....

In dit team worden werk gerelateerde ideeën met elkaar gedeeld.

.....

Teamleden leren nieuwe dingen door wat andere teamleden zeggen over het werk

.....



Teamleden zeggen dingen waardoor nieuwe ideeën tot stand komen.

.....

Teamleden denken uitgebreid na over wat andere teamleden over het werk te zeggen hebben.

.....

De volgende stellingen zijn gericht op **teamuitkomsten**. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen (1 = “Helemaal mee oneens” en 7 = “helemaal mee eens”)?

De teamleden bereiken hun toegewezen prestatiedoelen.

.....

De teamleden produceren werk van hoge kwaliteit

.....

Mijn team is productief

.....

De teamleden helpen elkaar als ze achterlopen in hun werk

.....

De volgende stellingen zijn gericht op de **samenstelling** van uw team.

In hoeverre is uw team heel erg gelijk (1) of heel erg verschillend (7) op basis van hun:

Leeftijd

.....

Geslacht

.....

Etnisch-culturele herkomst

.....

Opleidingsniveau

.....

Persoonlijke waarden

.....

Houding tegenover het werk

.....

Ontwikkeldoelen

.....

De volgende stellingen zijn gericht op **sociale categorisatie** binnen uw team. Dit houdt in dat mensen zichzelf en anderen sociaal indelen in verschillende groepen op basis van waargenomen verschillen en overeenkomsten.

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen (1 = “Helemaal mee oneens” en 7 = “Helemaal mee eens”)?

Ik zie dat er verschillende typen mensen zijn in mijn team.

.....

Als ik mijn team zou moeten beschrijven dan zou ik dat doen op basis van de subgroepen die ik kan onderscheiden binnen dit team.

.....

Wanneer mijn team samenwerkt dan heb ik de neiging om de teamleden in mijn hoofd in kleinere groepen in te delen.

.....

Als ik mijn team zou moeten beschrijven dan zou ik dat doen op basis van opvallende categorieën.

.....



Mijn team bestaat uit mensen die in te delen zijn in groepen op basis van hun zichtbare kenmerken (vb geslacht, leeftijd, etnisch-culturele herkomst etc.).

.....

Onderstaande vragen gaan over u als leidinggevende. Deze achtergrondkenmerken zijn nodig voor een correcte verwerking van de data.

Wat is uw leeftijd?

.....

Wat is uw geslacht?

- ☐ Vrouw
- ☐ Man
- ☐ Anders/wil ik niet zeggen

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- ☐ Basisonderwijs
- ☐ Voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (VMBO)
- ☐ Hoger algemeen voortgezet onderwijs (HAVO)
- ☐ Voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (VWO)
- ☐ Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- ☐ Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- ☐ Wetenschappelijk onderwijs (WO)
- ☐ Doctor of Philosophy (PHD)

Hoe lang geeft u al leiding aan uw huidige team? Aantal jaar.

.....

Hoe groot is het team waaraan u leidinggeeft? (Aantal personen, exclusief uzelf)

.....



Bent u geïnteresseerd in de onderzoeksresultaten?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, mijn e-mailadres is

.....
.....

Ik wil u hartelijk bedanken voor het meedoen aan dit onderzoek!

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben, schroom niet om contact op te nemen.

Hartelijke groet,

Tarik Loujih

Tarik.loujih@minbzk.nl

Universiteit Leiden