



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Leiderschap en Diversiteit: Een survey studie naar de invloed van transformationeel en inclusief leiderschap op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

Moukhal, Mounir

Citation

Moukhal, M. (2021). *Leiderschap en Diversiteit: Een survey studie naar de invloed van transformationeel en inclusief leiderschap op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.*

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3221049>

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

Universiteit Leiden

Faculteit Governance and Global Affairs

MSc Strategie, Advisering en verandermanagement

Leiderschap en Diversiteit

Een survey studie naar de invloed van transformationeel en inclusief leiderschap op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

Abstract

In deze studie is onderzocht wat de invloed is van transformationeel en inclusief leiderschap op het diversiteitsklimaat en daarmee de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid. Op basis van de antwoorden van 307 respondenten kan geconcludeerd worden dat er een sterk positief significant effect bestaat tussen inclusief leiderschap en de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Er kon geen significant effect aangetoond worden tussen transformationeel leiderschap en de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Wél kon er een positief significant effect aangetoond worden tussen transformationeel leiderschap en de doorstroom van medewerkers zonder migratieachtergrond. Tot slot bleek het diversiteitsklimaat geen mediërend effect te hebben tussen de leiderschapstijlen en de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

Naam student: Mounir Moukhal

Studentnummer: 2052105

Scriptiebegeleiders: Dr. T.S. Ashikali en M.A. van der Hoek, MSc.

Tweede lezer: n.t.b.

Inleverdatum eindversie: 08-06-2021

VOORWOORD	4
1. INLEIDING	5
1.1 CULTURELE DIVERSITEIT OP DE ARBEIDSMARKT	5
1.2 CULTURELE DIVERSITEIT BINNEN DE RIJKSOVERHEID.....	6
1.3 VRAAGSTELLING.....	6
1.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	7
1.5 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	8
1.6 LEESWIJZER	9
2. THEORETISCH KADER	10
2.1 DE DOORSTROOM.....	10
2.2 DIVERSITEITSKLIMAAT EN DE DOORSTROOM	11
2.3 LEIDERSCHAP.....	12
2.3.1 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	13
2.3.2 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP EN DIVERSITEITSKLIMAAT	15
2.3.3 <i>Inclusief leiderschap</i>	16
2.3.4 <i>Inclusief leiderschap en diversiteitsklimaat</i>	17
2.4 CONCEPTUEEL MODEL.....	18
3.METHODOLOGIE.....	19
3.1 HET RIJK	19
3.2 ONDERZOEKSONTWERP.....	20
3.3 OPERATIONALISATIE	21
3.3.1 <i>Doorstroom naar een hogere functie</i>	21
3.3.2 <i>Transformationeel leiderschap</i>	22
3.3.3 <i>Inclusief leiderschap</i>	23
3.3.4 <i>Diversiteitsklimaat</i>	24
3.4 CONTROLEVARIABLEN	25
3.5 BETROUWBAARHEID	25
3.6 VALIDITEIT	26
3.7 STATISTISCHE ANALYSE.....	27
4. ANALYSE.....	28
4.1 DATASCREENING.....	28

4.2 BETROUWBAARHEID	29
4.3 BESCHRIJVENDE STATISTIEK	29
4.3.1 <i>De kernvariabelen</i>	30
4.3.2 <i>De controlevariabelen</i>	31
4.3.3 <i>Overige demografische kenmerken</i>	32
4.3.4 CORRELATIEANALYSE.....	33
4.4 TOETSENDE ANALYSES.....	35
4.4.1 <i>SEM-analyse</i>	36
4.4.2 <i>Medsem analyse</i>	38
4.4.3 REGRESSIEANALYSES.....	41
4.5 HYPOTHESES	46
5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE.....	47
5.1 CONCLUSIE	47
5.2 DISCUSSIE	48
5.3 LIMITATIES EN VERVOLGONDERZOEK	50
5.3.1 <i>Limitaties onderzoeksmethode</i>	50
5.3.2 <i>Limitaties dataverzameling</i>	51
5.4 AANBEVELINGEN	51
6. LITERATUURLIJST	53
BIJLAGE 1: UITNODIGINGSBERICHT INVULLEN ENQUÊTE.....	62
BIJLAGE 2: VRAGENLIJST.....	63

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie '*Leiderschap en Diversiteit*' die ter afsluiting dient voor mijn masterstudie Management van de Publieke Sector: Strategie, Advisering en Verandermanagement. Deze thesis betekent tevens het einde van een uitdagende, leerzame, bewogen, soms slopende, maar vooral fijne studententijd.

Allereerst wil ik mijn begeleiders, T.S. Ashikali en M.A. van der Hoek, bedanken voor alle nuttige feedback en goede begeleiding. Ook wil ik mijn moeder, vader en zusje bedanken voor het vertrouwen die zij constant in mij gehad hebben. Verder wil ik mijn vrienden, studiegenoten en naasten bedanken voor de mentale steun en motiverende woorden die zij me gedurende mijn studieloopbaan geboden hebben. Tot slot gaat mijn grote dank uit naar alle respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Mounir Moukhal

Den Haag, 8 juni 2021

1. Inleiding

Op verzoek van minister Koolmees van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) kunnen werkgevers sinds 1 juli 2020 aan de hand van de Barometer Culturele Diversiteit inzicht krijgen in de culturele diversiteit van hun organisatie. De Barometer Culturele Diversiteit komt ter beschikking voor alle organisaties met meer dan 250 medewerkers. Deze organisaties zouden het CBS kunnen vragen om een geanonimiseerde versie van hun personeelsbestand te analyseren. Aan de hand van deze analyse krijgen zij statistieken met betrekking tot de culturele diversiteit binnen hun organisatie. De Barometer Culturele Diversiteit geeft onder andere inzicht in het aandeel werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond binnen een organisatie. Het doel van de barometer is het helpen van organisaties om een diversiteitsbeleid te voeren gebaseerd op feiten (Ministerie van Algemene Zaken, 2020). Daarnaast heeft het CBS, op verzoek van de minister, een dashboard gepubliceerd met statistieken die betrekking hebben op de culturele diversiteit op de arbeidsmarkt. Organisaties zouden deze statistieken als benchmark kunnen gebruiken (CBS, 2021).

1.1 culturele diversiteit op de arbeidsmarkt

Jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond die afgestudeerd zijn met een mbo- of hbo-diploma komen moeilijker aan een baan dan autochtone jongeren. Meng et al. (2016) constateerde dat jongeren van een (niet-)westerse herkomst een pre-entry nadeel hebben. Beide groepen immigranten hebben een hogere kans op werkloosheid. Hierbij is het nadeel voor jongeren met een niet-westerse herkomst significant hoger dan jongeren met een westerse herkomst.

Daarnaast komt het Sociaal en Cultureel Planbureau in haar rapport, *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt*, tot de conclusie dat er grote verschillen zijn tussen de inkomens- en arbeidsmarktpositie van migrantengroepen en autochtone Nederlanders. Zo blijkt dat bij de vier grootste niet-westerse groepen (personen met een Turkse, Marokkaanse, Surinaamse en Antilliaanse migratieachtergrond) het huishoudinkomen, de arbeidsparticipatie en de uurlonen lager zijn en de werkloosheid en uitkeringsafhankelijkheid hoger dan bij personen zonder migratieachtergrond (Jongen et al., 2020).

1.2 Culturele diversiteit binnen de Rijksoverheid

Het Rijk telt ongeveer 111.896 medewerkers met een vaste aanstelling. Dit is 88% van het totale aantal werknemers. Hiervan heeft ongeveer 80% een Nederlandse achtergrond, 9% een westerse migratieachtergrond en 11,6% een niet-westerse migratieachtergrond. In 2015 was dit slechts 9,1% met een niet-westerse migratieachtergrond. Daarnaast is er een lichte, maar gestage groei te zien in het aantal medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Dit is het gevolg van een hogere instroom (18,8%) van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond dan uitstroom (11,6%) (Consultancy, 2020).

Een andere positieve ontwikkeling is dat steeds meer medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond steeds vaker hogere functies bekleden binnen de Rijksoverheid (Consultancy, 2020). Twee jaar geleden was dit nog een probleem. Toen werd geconstateerd dat de overheid meer divers werd, maar medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond niet de hogere functies bekleedden (Consultancy, 2020). In 2015 had slechts 2,1% van de medewerkers in de schalen 14 tot en met 16 een niet-westerse migratieachtergrond. Inmiddels is dit al 15%, wat een flinke vooruitgang is (Consultancy, 2020).

Echter, de absolute top – vanaf schaal 17 – blijft achter op deze ontwikkeling. Sterker nog, het kleine aandeel van medewerkers met niet-westerse migratieachtergrond werkzaam in de absolute top van de Rijksoverheid halveerde van 1,7% naar 0,9%. Er zijn weinig Directeuren-Generaal, bestuurders en senior managers met een niet-westerse migratieachtergrond (Consultancy, 2020).

Het ministerie van SZW heeft in vergelijking met de andere ministeries de meeste medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond: 23,8% (NOS, 2018). Echter, opvallend is dat deze medewerkers vooral in de laagste loonschaal werkzaam zijn (NOS, 2018). Het is voor dit onderzoek daarom interessant om te onderzoeken hoe het komt dat de doorstroom van die medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar de top van de rijksoverheid achterblijft.

1.3 Vraagstelling

In de laatste decennia wordt diversiteit door steeds meer organisaties en bedrijfsleiders gezien als een strategische speerpunt die positieve bijdragen levert, zoals verhoogde creativiteit en innovatie (Randel et al., 2017; Groysberg & Connolly, 2013). Onder het groeiende aantal organisaties die diversiteit aan hun personeelsbestand hebben toegevoegd, wordt steeds meer erkend dat alleen het focussen op het vergroten van diversiteit in organisaties niet zorgt voor de

potentiële voordelen of het behoud en/of de promotie van individuen uit deze groepen naar invloedrijke posities in organisaties (Randel et al., 2017; Cook & Glass, 2014; Giscombe & Mattis, 2002; Hom et al., 2008). Alleen het werven, ontwikkelen en promoveren van ondervertegenwoordigde groepen uit de samenleving garandeert niet dat de capaciteiten van deze personen volledig worden benut. Ook betekent die niet per se dat de stemmen en perspectieven van deze medewerkers volledig gehoord en benut worden en mee worden genomen in organisatorische beslissingen (Randel et al., 2017). Om meer betrokkenheid te creëren bij medewerkers uit een ondervertegenwoordigde groep is effectief leiderschap van groot belang (Cottrill et al., 2014; Chrobot-Mason & Ruderman, 2004; DiTomaso & Hooijberg, 1996).

De Rijksoverheid maakt een positieve ontwikkeling mee omtrent het aantal medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Echter, de doorstroom naar hogere functies, zoals de top, blijft achter. Het achterblijven van diversiteit in hogere posities kan komen doordat er een lage doorstroom is van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond (Consultancy, 2020). Een diversiteitsklimaat kan dit mogelijk stimuleren doordat de organisatie gericht maatregelen treft die de participatie en doorstroom van minderheden kan bevorderen (Chrobot-Mason & Aramovich 2013; Dwertmann et al. 2016; Groggins & Ryan, 2013). Eerder onderzoek laat echter ook zien dat het klimaat mede afhankelijk is van leiderschap. Zowel transformationeel als inclusief leiderschap zijn aangetoond effectief te zijn, elk om verschillende aspecten (McCallaghan et al., 2019; Hofhuis & Van Drunen, 2019; Randel et al., 2017; Shore et al., 2011). Beide leiderschapsstijlen zijn echter nog niet in combinatie onderzocht van hun effect op een diversiteitsklimaat en daarmee de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie.

De vraag die in dit onderzoek centraal staat luidt:

“In hoeverre beïnvloedt leiderschap het diversiteitsklimaat en daarmee de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid?”

1.4 Maatschappelijke relevantie

Culturele diversiteit heeft positieve invloeden op organisaties en bedrijven. Uit onderzoek van de Rijksoverheid blijkt dat bedrijven met culturele verschillen op de werkvloer vaak een hogere omzet hebben, een betere overleveringskans hebben, meer tevreden en loyale medewerkers

bezitten en op een vernieuwendere en creatievere manier problemen kunnen oplossen (Rijksoverheid, 2018).

Het is daarom van groot belang dat overheidsmanagers binnen de Rijksoverheid weten welke leiderschapsstijl de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond stimuleert. Op deze manier kunnen ze profiteren van de vele voordelen die culturele diversiteit meebrengt voor de organisatie. Daarnaast is het van belang erachter te komen welke leiderschapsstijlen deze doorstroom juist niet stimuleren.

Culturele diversiteit draagt dus bij aan een aantal voordelen die ministeries nu mislopen door een te klein aandeel aan medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond in de top. Het is dus van groot belang dat onderzocht wordt welke leiderschapsstijl een overheidsmanager dient toe te passen om deze doorstroom te stimuleren. Goed presterende ministeries hebben een positief effect op de maatschappij en omdat culturele diversiteit in de top dit zal bevorderen is dit onderzoek maatschappelijk relevant.

1.5 Wetenschappelijke Relevantie

Naast de maatschappelijke relevantie kent dit onderzoek ook een relevantie voor de wetenschap. In de afgelopen 50 jaar is er veel onderzoek gedaan naar leiderschap. Dit is niet opvallend, omdat leiderschap van vitaal belang blijkt te zijn voor organisatorisch succes (Yahaya & Ebrahim, 2016; Kumar & Kaptan, 2007). Verder zijn er ook leiderschapsstijlen de afgelopen jaren een belangrijk onderwerp van studie geworden, veel onderzoekers beschouwen leiderschapsstijlen als een belangrijke variabele in het beïnvloeden van hoe medewerkers functioneren (Yahaya & Ebrahim, 2016; Vu & Yazdani, 2021). Daarnaast is veelvuldig het effect van leiderschap op diversiteit binnen de organisatie onderzocht (Chrobot-Mason & Ruderman, 2004; DiTomaso & Hooijberg, 1996; Homan & Greer, 2013; Randel et al., 2017). Echter, er zijn opvallend weinig onderzoeken waarin onderzocht wordt welk effect leiderschapsstijlen hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse achtergrond. Dit is opvallend, omdat uit het onderzoek van de Rijksoverheid (2018) blijkt dat een personeelsbestand met verschillende culturele en etnische achtergronden vele voordelen kan hebben voor organisaties. Er is dus een zogeheten “gap” in de wetenschap. Er is weinig tot geen wetenschappelijke kennis beschikbaar over het effect van leiderschap op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. In dit onderzoek wordt getracht deze gap te vullen. Hierdoor is dit onderzoek een verrijking voor de wetenschap en kunnen de resultaten leiden tot nieuwe inzichten en wellicht vervolgstudies.

1.6 Leeswijzer

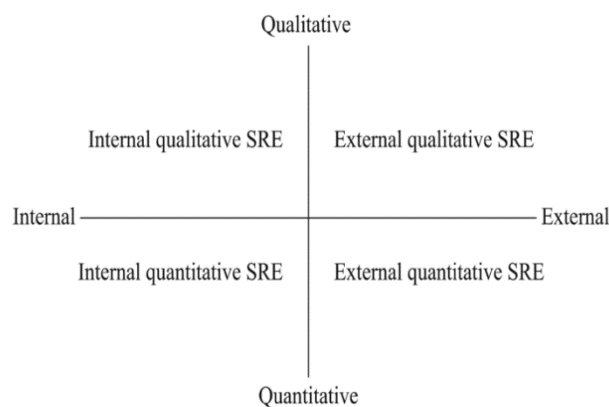
In het theoretisch kader zullen de belangrijkste wetenschappelijke artikelen die relevant zijn voor de onderzoeksvraag behandeld worden. Centrale termen zoals: de doorstroom, het diversiteitsklimaat, transformationeel leiderschap en inclusief leiderschap zullen geconceptualiseerd worden. Aan de hand van de wetenschappelijke literatuur zullen in dit hoofdstuk een aantal hypotheses opgesteld worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model. In hoofdstuk drie wordt stil gestaan bij de methodologie van het onderzoek. Hierin worden belangrijke aspecten zoals het onderzoeksontwerp, de operationalisatie van de kernvariabelen, betrouwbaarheid en validiteit behandeld. In de analyse worden de empirische onderzoeksresultaten in kaart gebracht. Tot slot wordt het onderzoek afgesloten met het conclusie en discussie hoofdstuk. Hierin zullen de onderzoeksresultaten bediscussieerd worden, de limitaties van dit onderzoek ter sprake komen, de aanbevelingen op basis van de resultaten gegeven worden en zal teruggeblikt worden op het onderzoek.

2. Theoretisch kader

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in hoeverre leiderschapsstijlen effect hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. In dit hoofdstuk zal allereerst de doorstroom geconceptualiseerd worden. Daarna volgt een conceptualisatie van het diversiteitsklimaat, leiderschap en de leiderschapsstijlen. Op basis van de literatuur worden hypothesen opgesteld die later in het onderzoek getoetst zullen worden. Tot slot zullen de hypothesen verwerkt worden in het conceptueel model.

2.1 De doorstroom

De doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond vormt een belangrijk onderdeel van dit onderzoek. In dit onderzoek zal bestudeerd worden in hoeverre de medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond de kans zien om door te stromen naar een hogere functie. De Cuyper en De Witte (2011) onderzochten de self-rated employability (SRE). Dit is de overtuiging bij de medewerker over hoe gemakkelijk het is om een nieuwe baan te vinden. Daarnaast valt ook de perceptie van de medewerker over de mogelijkheden om een nieuwe baan te vinden hieronder



Figuur 1. De SRE-quadrant (De Cuyper & De Witte, 2011).
Noot. Herdrukt van *The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance*, De Cuyper & De Witte, 2011.

Er wordt een onderscheidt gemaakt tussen vier dimensies: *Qualitative*, *Quantitative*, *Internal* en *External SRE*. *Qualitative SRE* betreft betere baankansen. *Quantitative SRE* laat het aantal beschikbare baankansen zien. *Interne SRE* heeft betrekking op de baankansen binnen de eigen organisatie. *External SRE* heeft betrekking op de baankansen bij andere organisaties (De

Cuyper & De Witte, 2011). In dit onderzoek staat de *Internal qualitative SRE* centraal, het uitzicht naar betere baankansen binnen in dit geval de rijksoverheid. De definitie van doorstroom kan in dit onderzoek dan ook uitgelegd worden als *Internal qualitative SRE*.

Het gaat in dit onderzoek om de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. In deze studie wordt de term ‘niet-westerse migratieachtergrond’ uitgelegd aan de hand van de definitie die het CBS hieraan geeft. Het CBS omschrijft niet-westers als: “persoon met als migratieachtergrond een van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019). Personen met een migratieachtergrond uit Indonesië en Japan worden op basis van hun sociaal-economische en sociaal-culturele positie tot personen met een westerse migratieachtergrond gerekend (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021).

2.2 Diversiteitsklimaat en de doorstroom

Hofhuis et al. (2016) merken op dat in de traditionele literatuur diversiteitsklimaat wordt gedefinieerd als de aanwezigheid van beleid en structuur in organisaties die de positie van aangewezen groepen bevorderen (Chrobot-Mason & Aramovich 2013; Dwertmann et al. 2016; Groggins & Ryan, 2013). Dit type diversiteitsklimaat is in verband gebracht met gunstige bedrijfsresultaten, zoals werknemersbehoud (McKay et al. 2008; McKay et al. 2011). In de recentelijke literatuur is de definitie van diversiteitsklimaat verschoven naar meer subjectieve concepten, zoals attitudes, overtuigingen en percepties van werknemers ten aanzien van culturele verschillen (Hofhuis et al., 2016; Van Knippenberg et al. 2013). Cox (1994) omschrijft diversiteitsklimaat op basis van drie niveaus: *individual-level*, *group-intergroup* en *organizational-level*. Het individuele niveau omvat de mate van vooroordelen en stereotypen in organisaties. Het groepsniveau heeft betrekking op de mate van conflicten tussen verschillende groepen binnen de organisatie. De factoren op organisatieniveau verwijzen naar de organisatiecultuur (Cox, 1994). In dit onderzoek wordt het diversiteitsklimaat geoperationaliseerd op individueel niveau, door de individuele percepties van respondenten te meten. Een sterk diversiteitsklimaat wordt volgens Hofhuis et al. (2016) gekenmerkt door de mogelijkheid voor werknemers om vrij te kunnen spreken over hun cultuur en om cultureel gedrag te kunnen vertonen op de werkplek. Ten tweede omvat een sterk diversiteitsklimaat de overtuiging dat culturele verschillen een meerwaarde betekenen voor het team of de organisatie en dat diversiteit actief wordt bevorderd (Hofhuis et al., 2016). Verder blijkt volgens Hofhuis et al. (2016) dat dit type diversiteitsklimaat gerelateerd wordt aan gunstige uitkomsten voor werknemers zoals, tevredenheid, inclusie en prestaties (Boehm et al. 2014; Gonzalez en Denisi

2009; Hofhuis et al. 2012; Schachner et al. 2016). Het diversiteitsklimaat heeft dus een grote invloed op het gedrag van medewerkers waardoor dit de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond kan beïnvloeden. Om deze reden is er voor gekozen om diversiteitsklimaat mee te nemen in het onderzoek.

Brimhall et al. (2014) concluderen dat een sterk diversiteitsklimaat positief effect heeft op werktevredenheid. Bovendien draagt een positief diversiteitsklimaat bij aan het verlagen van de vertrekgenegenheid van medewerkers (Brimhall et al., 2014; McKay et al., 2008). Een sterk diversiteitsklimaat vergroot het vermogen van mensen uit minderheidsgroepen om zich te identificeren met de organisatie, wat op zijn beurt leidt tot betere werkresultaten (Hofhuis et al., 2012). Tot slot blijkt een sterk diversiteitsklimaat positief gerelateerd te zijn aan de aanwezigheid van positieve attitudes ten aanzien van de organisatie, het werk en de loopbaan van de werknemer. Zo draagt een sterk diversiteitsklimaat bij aan de betrokkenheid bij de organisatie, de carrièreplanning, de betrokkenheid bij de loopbaan, de tevredenheid van de manager en de tevredenheid met de toekomst van de loopbaan van de medewerker (Hicks-Clarke & Iles, 2000). Wanneer medewerkers een sterk diversiteitsklimaat ervaren, zal dit dus een positieve invloed hebben op hun gedrag en mogelijk dus ook op de doorstroom. Op basis van de beschreven wetenschappelijke literatuur wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1: Een sterk diversiteitsklimaat heeft een positief effect op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

Echter zal een diversiteitsklimaat ook erg afhangen van hoe leiderschap gepercipieerd wordt door medewerkers, en de invloed daarvan op het diversiteitsklimaat. In de volgende paragraaf zal dit verder uitgelegd worden.

2.3 Leiderschap

Leiderschap kent verschillende definities in de leiderschapsliteratuur. Zo omschreef Northouse (2004) leiderschap als een proces waarbij een individu een groep individuen beïnvloedt om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

Bovendien omschreef Yukl (2006, p.8) leiderschap als volgt:

“Het proces van invloed uitoefenen op anderen om te begrijpen en overeen te stemmen wat gedaan moet worden en hoe iets gedaan moet worden, alsmede het faciliteren van individuele en collectieve inzet om gemeenschappelijke doelen te behalen.”

Vanwege de concretere definiëring van leiderschap die gegeven wordt door Yukl zal deze definitie centraal staan in dit onderzoek.

In de literatuur is een grote rol weggelegd voor leiderschap, voornamelijk de relatie tussen HRM en prestaties in de publieke sector krijgt veel aandacht (Celik, 2016; Steijn & Van der Voet, 2009; Purcell & Hutchinson, 2007). Het handelen van de leidinggevende blijkt van invloed te zijn op de houding en het gedrag van medewerkers. Daarnaast vervullen leidinggevende een belangrijke rol bij de implementatie van het HRM-beleid. (Celik, 2016; Purcell & Hutchinson, 2007). Welke invloed de leidinggevende hierop heeft, hangt af van de leiderschapsstijl die de leidinggevende hanteert (Celik, 2016). In dit onderzoek zullen twee leiderschapsstijlen onderzocht worden: transformationeel leiderschap en inclusief leiderschap.

Studies met betrekking tot leiderschap en leiderschapsstijlen kennen een rijke geschiedenis in de sociale wetenschappen. Leiderschap is vanuit verschillende perspectieven door veel wetenschappers onderzocht. Van de vele verschillende leiderschapsstijlen die bestudeerd zijn steekt er één leiderschapsstijl bovenuit, namelijk transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap is vanuit de meest dominante en meest bestudeerde leiderschapsstijl (Taylor, 2015). Volgens Taylor (2015) is er veel onderzoek naar transformationeel leiderschap gedaan, omdat het zeer effectief blijkt te zijn in termen van werknemersprestaties, taakprestaties en werknemerstevredenheid. Hierdoor is het interessant om het effect van transformationeel leiderschap op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond te onderzoeken. Daarnaast is transformationeel leiderschap een leider-centrische leiderschapsstijl waarin de kwaliteit van leiders centraal staat, om zo vervolgens de input van volgers te bekrachtigen. Inclusief leiderschap is daarentegen een volger-centrische leiderschapsstijl. Hierin wordt de actieve rol van werknemers omtrent zelfontwikkeling juist benadrukt (Howell & Shamir, 2005). Transformationeel leiderschap richt zich dus op de kwaliteiten van de leider, om zo volgers te beïnvloeden, waar inclusief leiderschap juist tracht de actieve participatie te vinden en juist het belang van leiderschap als een sociaal proces tussen de leider en de werknemer benadrukt. Dit maakt het interessant te onderzoeken op welke manier deze twee verschillende leiderschapsbenaderingen invloed hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

2.3.1 Transformationeel leiderschap

In de wetenschappelijke literatuur zijn eerdere onderzoeken tot de conclusie gekomen dat transformationeel leiderschap een effectieve manier van leidinggeven is bij het managen van diversiteit (Ashikali, 2018; Ashikali & Groeneveld, 2015; Kearney & Gebert, 2009).

Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl die gericht is op het motiveren, inspireren en richting geven aan medewerkers. Hierdoor wordt deze leiderschapsstijl vaak in verband gebracht met het managen van diversiteit (Ashikali, 2018; Ashikali & Groeneveld, 2015; Kearney & Gebert, 2009). Echter, Ashikali (2018) nuanceert dit, omdat transformationeel leiderschap in essentie gericht op het in gang zetten van veranderingsprocessen in organisaties, en niet zozeer op het managen van een divers personeelsbestand.

Celik (2018) beschrijft transformationele leiders als charismatisch, herkennen verschillen, stellen het individu centraal en verhogen de motivatie, het vertrouwen en de tevredenheid van medewerkers. Ook Celik (2018) concludeert dat de transformationele leiderschapsstijl goed past bij het managen van diverse groepen. Managers met deze stijl van leidinggeven zijn meer bereid risico's te nemen om problemen op te lossen en kansen proactief te benutten. Door de focus die een transformationele manager legt op het motiveren, inspireren en ontwikkelen van medewerkers, wordt deze leiderschapsstijl gekarakteriseerd als mensgericht (Celik, 2018; Burke et al., 2006; Bass, 1985).

Transformationeel leiderschap kan onderverdeeld worden in vier dimensies, ook wel de 4 I's genoemd, waardoor het gedrag van werknemers wordt gevormd: *idealized influence* (geïdealiseerde invloed), *inspirational motivation* (inspirerende motivatie), *intellectual stimulation* (intellectuele stimulatie), en *individualized consideration* (geïndividualiseerde overweging) (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003). Geïdealiseerde invloed verwijst naar een leider die door werknemers wordt vertrouwd en gerespecteerd. Een dergelijke leider fungeert als rolmodel en bouwt het vertrouwen en trots van zijn of haar medewerkers in de organisatie op (Ashikali, 2018; Moynihan et al., 2012). Inspirerende motivatie verwijst naar het creëren van een collectieve visie, missie en doel bij de medewerkers door het werk uitdagend te maken en er betekenis aan te bieden (Ashikali, 2018; Bass et al., 2003; Moynihan et al., 2012). De dimensie intellectuele stimulatie refereert naar leiders die werknemers stimuleren om creatief en innovatief te zijn bij het oplossen van problemen (Ashikali, 2018; Bass et al., 2003; Moynihan et al., 2012). Tot slot verwijst geïndividualiseerde overweging naar individuele behoefte om te kunnen presteren en te groeien worden erkend door de leider die dan optreedt als een coach. De leider creëert nieuwe leersystemen en ondersteunt een klimaat die de groei van de werknemer bevordert (Ashikali, 2018; Bass et al., 2003). Hofhuis et al. (2016) concluderen dat diversiteitsklimaat, zoals aangetoond in eerdere onderzoeken, zo een klimaat is die de groei van werknemers bevordert (Boehm et al. 2014; Gonzalez en Denisi 2009; Hofhuis et al. 2012; McKay et al. 2008; Schachner et al. 2016). In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op het effect van transformationeel leiderschap op het diversiteitsklimaat.

2.3.2 Transformationeel leiderschap en diversiteitsklimaat

Ashikali, Celik en Groeneveld (2011) onderzochten de invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat diversiteitsmanagement een positieve invloed heeft op werkgerelateerde uitkomsten. De rol van de leidinggevende heeft een sterk effect op de betrokkenheid en vertrekgeneigdheid van werknemers. Zo blijkt dat hoe meer een leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert, des te hoger de affectieve betrokkenheid zal worden en des te minder de vertrekgeneigdheid (Celik et al., 2011). Dit wordt verklaard door het feit dat de transformationele manager, direct en indirect, de medewerker beïnvloedt en degene is die het beleid van de organisatie uitlegt, inclusief het HRM-beleid en hiermee dus ook het diversiteitsklimaat beïnvloedt. Een transformationele leiderschapsstijl zorgt er ook voor dat er aandacht is voor individuele verschillen (Celik et al., 2011). Een manager met een transformationele leiderschapsstijl richt zich op het opbouwen van een vertrouwensrelatie met medewerkers om hen te motiveren en te inspireren. De manager benadert de medewerkers van de organisatie proactief en probeert het beste uit hen te halen (Celik, 2018). McCallaghan et al. (2019) onderzochten de relatie tussen transformationeel leiderschap, diversiteitsklimaat en arbeidstevredenheid in een selectie van Zuid-Afrikaanse bedrijven. Transformationeel leiderschap toonde een sterke positieve relatie op het diversiteitsklimaat binnen organisaties. Ook bleek transformationeel leiderschap een positief effect te hebben op de werktevredenheid van medewerkers (McCallaghan et al., 2019). Tot slot kwamen ook Hofhuis en Van Drunen (2019) in hun onderzoek naar de ontwikkeling van de beeldvorming rondom culturele diversiteit bij de Rijksoverheid in de periode 2008-2018 tot de conclusie dat transformationeel leiderschap een manier is om de ervaren weerstand tegen diversiteit in teams te verminderen. Dit bevordert een sterk diversiteitsklimaat. Een sterk diversiteitsklimaat wordt gezien als een organisatieklimaat dat wordt gekenmerkt door openheid en waardering voor diversiteit (Hofhuis & Van Drunen, 2019). Op basis hiervan wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2a: *Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat.*

Er kan dus geconcludeerd dat op basis van de wetenschappelijke literatuur de verwachting opgesteld kan worden dat transformationeel leiderschap een positief effect zal hebben op het diversiteitsklimaat. Eerder werd de hypothese opgesteld dat het diversiteitsklimaat een positief

effect zal hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Transformationeel leiderschap zal dus indirect een positief effect hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Op basis hiervan kan de volgende hypothese opgesteld worden:

Hypothese 2b: *Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat en daarmee een positief effect op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid.*

2.3.3 Inclusief leiderschap

In de wetenschappelijke literatuur wordt inclusief leiderschap omschreven als een leiderschapsstijl die zich richt op de samenwerking tussen leiders en volgers, waarbij het principe: “*leaders focus to do things with people rather than do things to people*” van Hollander (2012, p.3) centraal staat. In tegenstelling tot transformationeel leiderschap is inclusief leiderschap een volger-centrische leiderschapsstijl waarbij benadrukt wordt hoe volgers een meer actieve rol kunnen spelen in het versterken van zichzelf en hun gedrag ten opzichte van de leiders kunnen beïnvloeden (Howell & Shamir, 2005). Inclusief leiderschap wordt door Ashikali (2018, p.109) als volgt gedefinieerd:

“Inclusive leadership can thus be defined as leadership that stimulates the exchange, discussion and utilization of employees’ diverse features, as well as supporting the full participation of all employees in order to satisfy needs’ of individuation and belongingness.”

Ashikali (2018) omschrijft inclusief leiderschap als een leiderschapsstijl die uitwisseling, discussie en benutting van medewerkers met betrekking tot uiteenlopende zaken stimuleert, en de volledige participatie van alle werknemers ondersteunt om te voldoen aan de behoefte van individuatie en saamhorigheid.

Inclusief leiderschap houdt rekening met de verschillen van teamleden en ondersteunt hun saamhorigheid met als doel de bijdragen van ieder teamlid te bevorderen. Dit is in tegenstelling tot het transformationeel leiderschap waar de nadruk ligt op noodzaak tot assimilatie in de richting van de collectieve behoeften en doelen (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2017). Via inclusief leiderschap worden teamleden gestimuleerd om hun ideeën en perspectieven in het team te uiten, door teamleden aan te moedigen om uiteenlopende meningen en ideeën bespreekbaar te maken. Tegelijkertijd ondersteunt inclusief leiderschap een

vruchtbare samenwerking tussen diverse teamleden. Doordat inclusief leiderschap zich richt op zowel het stimuleren en waarderen van onderscheidend vermogen als op het zorgen voor saamhorigheid van de teamleden, onderscheidt deze leiderschapsstijl zich van andere leiderschapsstijlen, zoals transformationeel leiderschap (Ashikali et al., 2020; Chrobot-Mason et al., 2014; Randel et al., 2017).

2.3.4 Inclusief leiderschap en diversiteitsklimaat

Inclusief leiderschap wordt vaak geassocieerd met inclusief klimaat, dat een aspect is van de overkoepelende term diversiteitsklimaat (Li et al., 2019). Zo concludeerden Ashikali et al. (2020) in hun onderzoek dat inclusief leiderschap de negatieve relatie tussen etnisch-culturele diversiteit in teams en inclusief klimaat modereert. Voorts blijkt dat grotere teamdiversiteit niet automatisch leidt tot een inclusief klimaat. Ook ondersteunt inclusief leiderschap het inclusieve klimaat, waardoor de inbreng van teamleden gewaardeerd wordt (Ashikali et al., 2020). Randel et al. (2017) beweren dat inclusief leiderschap twee behoeften vervult van de mens, namelijk de behoefte om tot een groep te behoren, en dus ook actief betrokken te worden door anderen uit de groep en de behoefte aan waardering van andermans unieke eigenschappen en capaciteiten (Leenders, 2018). Zij stellen ook dat inclusief leiderschap het effectief functioneren van diverse werkgroepen mogelijk maakt op manieren die niet voldoende aan bod komen bij andere vormen van leiderschap. Inclusief leiderschap is gunstig voor diverse teams doordat inclusieve leiders zich richten het accepteren van minderheidsgroepen en tegelijkertijd op het waarderen van alle leden met hun unieke eigenschappen, perspectieven en bijdragen, wat uiteindelijk leidt tot betere prestaties (Randel et al., 2017). Hoewel een aantal bestaande leiderschapsbenaderingen, zoals transformationeel leiderschap, als effectief zijn bestempeld, heeft geen ervan deze fundamentele behoeften van groepsleden om ergens bij te horen en gewaardeerd te worden om hun uniciteit, adequaat aangepakt. Omdat erbij horen en gewaardeerd worden voor uniciteit fundamentele menselijke behoeften zijn, heeft inclusief leiderschap het potentieel om gunstig te zijn voor diverse werkgroepen, terwijl het ook effectief is voor meer homogene werkgroepen (Randel et al., 2017; Brewer, 1991, Shore et al., 2011). Op basis van de bovenstaande argumenten wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3a: Inclusief leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat.

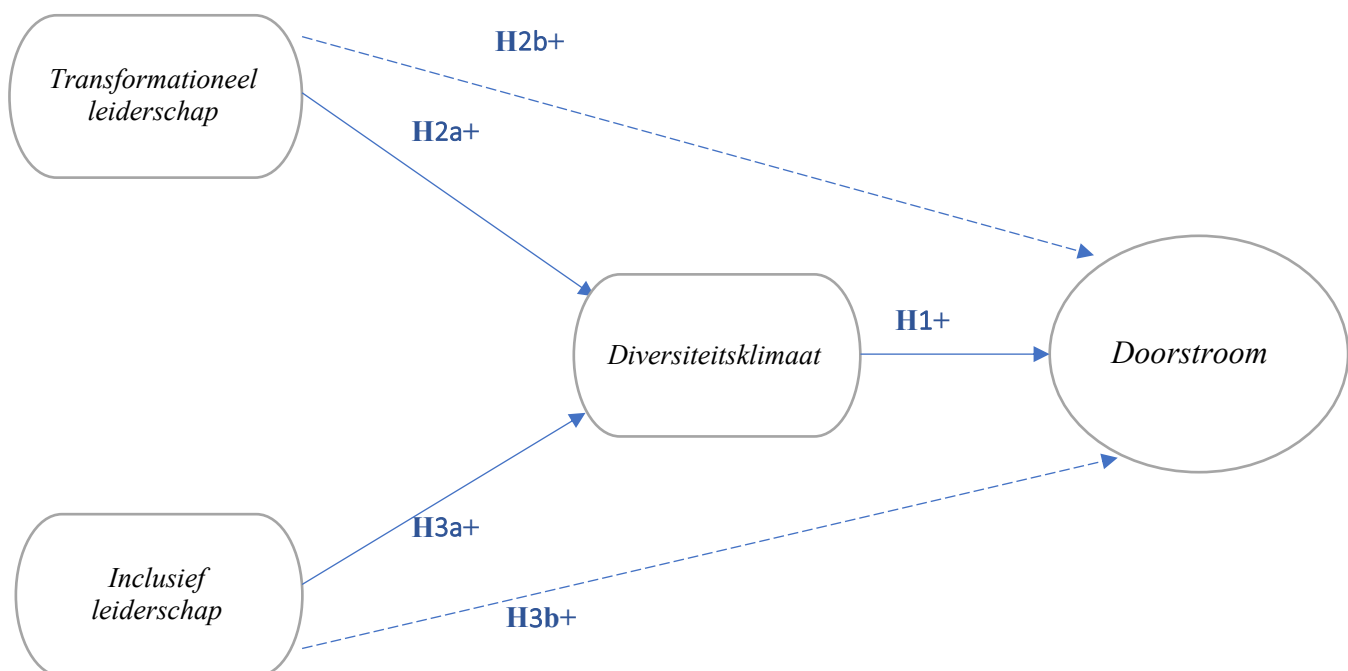
De verwachting is dus dat inclusief leiderschap een positief effect zal hebben op het diversiteitsklimaat. Eerder is de verwachting opgesteld dat het diversiteitsklimaat een positief

effect heeft op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat inclusief leiderschap een indirect positief effect zullen hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Op basis hiervan kan de volgende hypothese opgesteld worden:

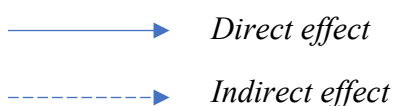
Hypothese 3b: *Inclusief leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat en daarmee een positief effect op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen Rijksoverheid.*

2.4 Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen zijn de belangrijkste variabelen geconceptualiseerd. Op basis van wetenschappelijke literatuur zijn vijf hypothesen opgesteld. De verwachting is dat alle twee de leiderschapsstijlen een positief effect zullen hebben op het diversiteitsklimaat en dat het diversiteitsklimaat een positief effect zal hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Tot slot wordt ook verwacht dat de leiderschapsstijlen indirect een positief effect zullen hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. In figuur 2 worden de verbanden tussen de variabele visueel gemaakt.



Figuur 2. Conceptueel model. De relatie tussen de leiderschapsstijlen– afhankelijke variabelen – het diversiteitsklimaat – mediërende variabele – en de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond– onafhankelijke variabele.



3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal de scope van het onderzoek, het onderzoeksontwerp, de onderzoeksmethode, de operationalisatie van de kernconcepten, de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek in kaart gebracht worden.

3.1 Het Rijk

De scope van dit onderzoek richt op de Rijksoverheid. De Rijksoverheid is het onderdeel van de overheid dat op landelijk niveau opereert. Het Rijk bestaat uit ongeveer 116.000 ambtenaren verspreidt over 12 ministeries. De Rijksoverheid houdt zich in algemene zin bezig met het maken van beleid, vaardigen van wetten en het toezien op de naleving hiervan. Bovendien bereidt de Rijksoverheid plannen van de regering en het parlement voor, om ze vervolgens uit te voeren (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018a).

Al in 2012-2013 introduceerde de Rijksoverheid (2018b) het *Strategisch personeelsbeleid 2020*, veel van de destijds opgestelde doelen zijn in de hedendaagse maatschappij niet meer relevant. In 2012 zat Nederland midden in de economische crisis, hierdoor bereidde het Rijk zich voor op een periode van taakstelling, beperkte in- en uitstroom en langer doorwerkende medewerkers. De veranderde economie en samenleving waren aanleiding voor een herijking van het strategisch personeelsbeleid, namelijk het *Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025*. Eén van de zeven opgenomen speerpunten in het *Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025* heeft betrekking op het Rijk als een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams (Rijksoverheid, 2018b). Bovendien hebben alle ministeries en enkele rijksorganisaties het Charter Diversiteit ondertekend. Met het ondertekenen van die Charter zegt een werkgever toe een effectief diversiteitsbeleid te bevorderen. Nadat de ministeries dit Charter ondertekend hadden is er een plan van aanpak opgesteld. In deze plannen van aanpak is er onder andere aandacht voor: *de in- en doorstroom, behouden van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond en bewustwording en voorkomen van (onbewuste) vooroordelen* (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018b).

De Rijksoverheid laat hiermee zien grote waarde te hechten aan een divers personeelsbestand. Echter, ondanks deze veelbelovende doelen schiet de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar hogere functies tekort (Consultancy, 2020). Om deze reden is het van groot belang dat onderzocht wordt in hoeverre leiderschapsstijlen het diversiteitsklimaat en daarmee de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid beïnvloeden.

3.2 Onderzoeksontwerp

In deze studie wordt onderzocht in hoeverre de twee leiderschapsstijlen (transformationeel, en inclusief leiderschap) als afhankelijke variabele effect hebben op de *internal qualitative self-rated employability*, ofwel de verwachting van de medewerker dat er kans is om naar een hogere functie binnen de rijksoverheid door te stromen, als onafhankelijke variabele. De verbanden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen kunnen middels een statistische analyse inzichtelijk gemaakt worden. Dit onderzoek is dus kwantitatief van aard. Er zal middels een online enquête, data verzameld worden. Een online enquête biedt de mogelijkheid om een groot aantal medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond die werkzaam zijn binnen de rijksoverheid, en hiermee dus een large-N sample te ondervragen. Respondenten reageren volgens Debois (2017) ook sneller op een online enquête. Hierdoor worden antwoorden dus sneller ontvangen. Om de bovenstaande argumenten is ervoor gekozen om data te verzamelen middels het uitsturen van een survey.

In dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van een *cross-sectional survey study*. Op één specifiek moment zijn meerdere respondenten ondervraagd over verschillende onderwerpen. Hierdoor kon gedetailleerd onderzoek verricht worden naar een specifieke groep en organisatie (Neuman, 2014).

Bij het afnemen van de online enquête is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal. Hierin hadden respondenten de keuze uit vijf verschillende mogelijkheden, variërend van (1) “sterk mee oneens” tot (5) “sterk mee eens”. Uit eerder onderzoek is namelijk gebleken dat respondenten vaker tevreden zijn indien zij de mogelijkheid hebben te kiezen uit verschillende punten (Cosley, Lam, Konstan & Riedl, 2003). De survey is uitgestuurd naar verschillende contactpersonen in alle ministeries. Deze contactpersonen hebben de survey weer verder verspreid binnen hun afdeling, team en netwerk. Dit heeft geresulteerd in een totaal van 324 respondenten die hebben deelgenomen aan de survey. Hiervan zijn 17 online enquêtes onvolledig of helemaal niet ingevuld. De analyses in dit onderzoek zijn uiteindelijk uitgevoerd met behulp van 307 ingevulde online enquêtes. Van de 324 geopende online enquêtes zijn er dus 307 tot het eind ingevuld. Het responspercentage van dit onderzoek is dus 94.75 procent.

3.3 Operationalisatie

In dit hoofdstuk worden de abstracte kernconcepten van het onderzoek meetbaar gemaakt. Er zullen vier meetschalen gebruikt worden om de belangrijkste concepten van dit onderzoek te meetbaar te maken in de praktijk.

3.3.1 Doorstroom naar een hogere functie

De doorstroom naar een hogere functie bij medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond is gemeten aan de hand van de *internal qualitative self-rated employability*, die is opgesteld door De Cuyper en De Witte (2011). Hierin is specifiek gekeken naar de verwachting die de respondenten hebben omtrent de doorstroom naar een hogere functie binnen de rijksoverheid. Er wordt niet gekeken naar de external self-rated employability. Daarmee zou de verwachting die de respondenten hebben omtrent de doorstroom naar een hogere functie bij een andere organisatie dan de Rijksoverheid gemeten worden.

Om het concept van *internal qualitative self-rated employability* te operationaliseren is de meetschaal gebruikt die De Cuyper en De Witte (2011) gebruiken. Zij gebruikte de vier items die eerder door De Witte (1992) gebruikt waren om de *internal qualitative self-rated employability* meetbaar te maken. Deze meetschaal had een hoge interne consistentie in het onderzoek van De Cuyper en De Witte, de Cronbach's Alpha had een waarde van 0.93 in dat onderzoek. Deze items waren alleen in het Engels beschikbaar, hierdoor is er voor gekozen om deze items te vertalen naar het Nederlands middels *back and forward translation*.

Tabel 1. Meetschaal *internal qualitative self-rated employability*

<i>IQSE1</i>	<i>"Ik ben optimistisch dat ik een betere baan zou vinden bij mijn werkgever, als ik er een zou zoeken"</i>
<i>IQSE2</i>	<i>"Ik kan gemakkelijk een betere baan vinden bij mijn werkgever in plaats van mijn huidige baan"</i>
<i>IQSE3</i>	<i>"Ik kan gemakkelijk overstappen naar een betere baan bij mijn werkgever, als ik dat zou willen."</i>
<i>IQSE4</i>	<i>"Ik heb er vertrouwen in dat ik bij deze werkgever snel een betere baan kan krijgen".</i>

3.3.2 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is gemeten aan de hand van een Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ – die Bass et al. (2003) gehanteerd hebben om transformationeel leiderschap te meten. Bass et al. (2003) gebruikte hiervoor een 5-punts Likertschaal. De Cronbach's Alpha was hoger dan .70. Hiermee kan gesteld worden dat de meetschaal betrouwbaar is vanwege de hoge interne consistentie. De vragenlijst van Bass et al. (2003) is gebaseerd op de vier dimensies van transformationeel leiderschap: geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en geïndividualiseerde overweging. De vragen zijn vertaald naar het Nederlands, toepasbaar gemaakt op dit onderzoek en gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal. De vragen van de MLQ zijn op basis van relevantie ingeperkt tot de onderstaande tien vragen.

Tabel 2. Meetschaal Transformationeel Leiderschap.

TL1	<i>“Mijn leidinggevende zet de behoeften van zijn of haar medewerkers boven zijn of haar eigen behoeften.”</i>
TL2	<i>“Mijn leidinggevende is consistent in zijn of haar gedrag op het gebied van ethiek, waarden en principes.”</i>
TL3	<i>“Mijn leidinggevende onderstreept het belang van een collectief gevoel voor de missie van de organisatie.”</i>
TL4	<i>“Mijn leidinggevende ontwikkelt teamgeest onder de teamleden.”</i>
TL5	<i>“Mijn leidinggevende gedraagt zich op een motiverende wijze door het werk van teamleden betekenis te geven en uitdaging te bieden.”</i>
TL6	<i>“Mijn leidinggevende stimuleert 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.”</i>
TL7	<i>“Mijn leidinggevende gaat in het team op zoek naar verschillende standpunten, nieuwe ideeën en creativiteit bij het oplossen van problemen.”</i>
TL8	<i>“Mijn leidinggevende suggereert nieuwe manieren van werken en verschillende perspectieven in het team.”</i>
TL9	<i>“Mijn leidinggevende erkent individuele verschillen in termen van behoeften en verlangens van teamleden.”</i>
TL10	<i>“Mijn leidinggevende helpt teamleden in hun ontwikkeling naar een hoger niveau en potentieel.”</i>

3.3.3 Inclusief leiderschap

Om inclusief leiderschap te operationaliseren is gekozen voor de meetschaal die is opgesteld door Ashikali (2018): de *Inclusive Leadership Scale* (ILS). Deze meetschaal bestaat uit dertien items die vertaald zullen worden naar het Nederlands. De meetschaal blijkt een hoge interne consistentie te hebben, de Cronbach's Alpha is namelijk .95, wat duidt op een hoge betrouwbaarheid. Wesselo (2020) heeft de ILS door middel van *back and forward translation* vertaald naar het Nederlands, deze vertaling zal ook in dit onderzoek centraal staan.

Tabel 3. Meetschaal inclusief Leiderschap.

IL1	<i>“Mijn leidinggevende stimuleert mij om verschillende invalshoeken en perspectieven met collega's bespreekbaar te maken om problemen op te lossen.”</i>
IL2	<i>“Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik verschillende mogelijkheden heb om mijn standpunten te uiten.”</i>
IL3	<i>“Mijn leidinggevende stimuleert mij om van gedachten te wisselen met collega's”</i>
IL4	<i>“Mijn leidinggevende stimuleert mij de diverse etnisch-culturele achtergronden van mijn collega's te benutten in het oplossen van werk gerelateerde problemen.”</i>
IL5	<i>“Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik de diverse etnisch-culturele achtergronden van mijn collega's gebruik als een bron van creativiteit en innovatie.”</i>
IL6	<i>“Mijn leidinggevende stimuleert me om te leren van de etnisch-culturele achtergronden van mijn collega's.”</i>
IL7	<i>“Mijn leidinggevende stimuleert me om actief deel te nemen in het team waarin ik werk.”</i>
IL8	<i>“Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik word behandeld als een gelijkwaardig lid van het team.”</i>
IL9	<i>“Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat ik in negatieve stereotypen denk over mijn collega's.”</i>
IL10	<i>“Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat werknemers groepen vormen die collega's kunnen uitsluiten.”</i>
IL11	<i>“Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik de kans krijg om mijzelf te zijn in het team waar ik in werk.”</i>
IL12	<i>“Mijn leidinggevende communiceert naar werknemers over de voordelen van etnisch-culturele diversiteit voor het team.”</i>
IL13	<i>“Mijn leidinggevende geeft mij de kans om een stem te hebben in het team.”</i>

3.3.4. Diversiteitsklimaat

In de wetenschappelijke literatuur verschilt de manier waarop diversiteitsklimaat geoperationaliseerd wordt sterk (Hofhuis et al., 2016). Zo wordt in sommige gevallen het diversiteitsklimaat gemeten door gebruik te maken van een geaggregeerde score van percepties in groepen of organisaties (Schneider et al. 2013). In dit onderzoek wordt, net zoals in het merendeel van de wetenschappelijke literatuur, het diversiteitsklimaat geoperationaliseerd op individueel niveau, door de individuele percepties van respondenten gemeten (Hofhuis et al., 2016). Indien het diversiteitsklimaat op persoonlijk niveau gemeten wordt, dan dient het diversiteitsklimaat beschouwd te worden als een psychologische klimaatvariabele (Hofhuis et al., 2016; Martin et al. 2005; Parker et al. 2003). Om deze reden is er voor gekozen om het diversiteitsklimaat binnen de Rijksoverheid te meten middels de *‘Perceived Organizational Diversity Scale’* die opgesteld is door Pugh et al. (2008). Deze meetschaal bestaat uit vier items, die het psychologische diversiteitsklimaat binnen een organisatie meten. Item twee (DK2) meet het tegenovergestelde ten opzichte van de overige items. Om deze reden is DK2 *reverse coded* gemeten in de analyse. Dit houdt in dat bij het meten van DK2, in tegenstelling tot de overige items, een 5-punts Likertschaal variërend van (1) “sterk mee eens” tot (5) “sterk mee oneens” gebruikt is. Bij de overige items is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal variërend van (1) “sterk mee oneens” tot (5) “sterk mee eens”.

Tabel 4. Meetschaal Diversiteitsklimaat

DK1	<i>“Mijn werkgever maakt het gemakkelijk voor mensen met diverse achtergronden om zich aan te passen en geaccepteerd te worden.”</i>
DK2	<i>"Waar ik werk, worden werknemers verder ontwikkeld zonder rekening te houden met hun geslacht of hun raciale, religieuze of culturele achtergrond."</i>
DK3	<i>"Leidinggevenden laten door hun daden zien dat ze een divers personeelsbestand willen aanwerven en behouden"</i>
DK4	<i>"Ik heb het gevoel dat mijn directe manager/supervisor goed werk levert bij het managen van mensen met diverse achtergronden (in termen van leeftijd, geslacht, ras, religie of cultuur)"</i>

3.4 Controlevariabelen

In deze paragraaf zullen een aantal variabelen die effect kunnen hebben op de uitkomst van het onderzoek gecontroleerd worden. Als deze variabelen niet gecontroleerd zouden worden, zouden deze de resultaten van het onderzoek kunnen vertekenen. Het gaat om de volgende controlevariabelen: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, migratieachtergrond en schaalniveau meegenomen. Geslacht is gemeten door de respondenten de volgende vraag te stellen: “*Wat is uw geslacht?*”. De respondenten konden hier “*Man*” of “*Vrouw*” op antwoorden. De leeftijd van de respondenten is gemeten middels de vraag: “*Hoe oud bent u?*”. De respondenten konden hier zelf hun leeftijd invullen. Om het opleidingsniveau van de respondenten te meten hadden de respondenten de keuze uit acht mogelijkheden variërend van “*geen/onvolledig basisonderwijs*” tot “*Universitair gespecialiseerd diploma*”. Migratieachtergrond werd gemeten middels drie opties, de respondenten konden kiezen uit: “*geen migratieachtergrond*”, “*westerse migratieachtergrond*” en “*niet-westerse migratieachtergrond*”. Voorts is aan de respondenten gevraagd bij welk ministerie de respondent werkzaam is. Tot slot werd het schaalniveau van de respondenten gemeten middels de vraag: “*Wat is uw huidige schaalniveau?*”. De respondenten hadden hier de keuze uit: “*1-5*”, “*6-10*”, “*11-15*” en “*15-19*”.

De variabelen die in dit onderzoek centraal staan kunnen als volgt geformuleerd worden:

X: Transformationeel leiderschap, inclusief leiderschap.

Mediërende variabele: Diversiteitsklimaat.

Y: Internal qualitative self-rated employability.

Controlevariabelen: *Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, werkgever, schaalniveau*

3.5 Betrouwbaarheid

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer herhaling van het onderzoek, onder soortgelijke omstandigheden, leidt tot dezelfde resultaten (Baarda, 2009). Om *confound* of storende effecten in het onderzoek te vermijden zijn controlevariabelen gebruikt (Field, 2013). Om de consistentie van het onderzoek waar te borgen is gebruik gemaakt van meerdere items per meetschaal. Verder hebben alle meetschalen die gebruikt zijn om de concepten van dit onderzoek te operationaliseren een minimale Cronbach's alpha van $\alpha > .70$. Zo kende de meetschaal die De Cuyper en De Witte (2011) hebben gebruikt om *internal qualitative self-rated employability* te meten een Cronbach's alpha van $\alpha = .93$. De MLQ van Bass et al. (2003), die gebruikt is om transformationeel leiderschap te meten, een Cronbach's alpha van $\alpha > .70$. De meetschaal die gebruikt is om inclusief leiderschap te operationaliseren had in eerder onderzoek een Cronbach's alpha van $\alpha = .95$. Tot slot had de '*Perceived Organizational Diversity Scale*' in het onderzoek van Pugh et al. (2008) een Cronbach's alpha van $\alpha = .76$.

3.6 Validiteit

Verhoeven (2011) beschrijft de validiteit van het onderzoek als de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten. Er is sprake van validiteit als daadwerkelijk hetgeen gemeten wordt dat gemeten moest worden (Winter, 2000). Er worden twee vormen van validiteit onderscheiden: interne en externe validiteit.

Interne validiteit kan opgevat worden als de mate waarin de methoden en technieken van onderzoek ervoor zorgen dat de resultaten en onderzoeksconclusies daadwerkelijk het beoogde verschijnsel betreffen (Willems & van Zwieten, 2004). Bij het opsturen van de online enquêtes is de anonimiteit van het onderzoek bij de respondenten benadrukt. Op deze manier is getracht de kans op sociaal wenselijke of foute antwoorden te verminderen. Ook is gepoogd de vragen zo duidelijk mogelijk te definiëren om misinterpretaties te voorkomen.

Met externe validiteit wordt bedoeld op de mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksconclusies naar andere groepen of situaties dan die van het onderzoek (Willems & van Zwieten, 2004). De enquête is naar een grote groep respondenten verstuurd. Alle respondenten krijgen hierin dezelfde vragen. Hiermee wordt gepoogd de externe validiteit van dit onderzoek te vergroten.

3.7 Statistische analyse

De antwoorden van de respondenten zijn geanalyseerd aan de hand van het software systeem Stata 17. Er is middels een multiële regressieanalyse geanalyseerd in hoeverre de leiderschapsstijlen effect hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Door gebruik te maken van een multiële regressieanalyse kan het effect van meerdere verklarende variabelen, in dit geval de leiderschapsstijlen en de controlevariabelen, op de afhankelijke variabele, de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond, bepaald worden (Neuman, 2014). Bij een enkelvoudige regressieanalyse wordt slechts het effect van één verklarende variabele op een afhankelijke variabele bepaald (Neuman, 2014). Alvorens een multiële regressieanalyse uitgevoerd werd is eerst een Structural Equation Modeling (SEM) uitgevoerd. Aan de hand van deze resultaten is beoordeeld in hoeverre diversiteitsklimaat een mediërend effect heeft tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen.

4. Analyse

In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre leiderschap het diversiteitsklimaat en daarmee de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid kan beïnvloeden. Dit hoofdstuk wordt toegewijd aan het in kaart brengen van de resultaten uit de online enquêtes. Bovendien zal gepoogd worden de hypothesen te bevestigen of verwerpen met als doel een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag: *“In hoeverre beïnvloedt leiderschap het diversiteitsklimaat en daarmee de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid?”*

Bij het afnemen van de online enquêtes is gebruik gemaakt van de Qualtrics software. De verzamelde data is daarna geëxporteerd naar Stata 17.0. Allereerst zal een datascreening uitgevoerd worden. In deze paragraaf zal meer informatie over de dataset verschaft worden. Ook zal uitgelegd worden hoe de dataset bruikbaar gemaakt is voor dit onderzoek. Ten tweede zal de betrouwbaarheid en de interne consistentie van de meetschalen gemeten worden door de Cronbach's Alpha (α) te meten. Hierna zal de beschrijvende statistiek in kaart gebracht worden. Verder zal middels een mediatie analyse aangetoond worden in hoeverre het diversiteitsklimaat een mediërend effect heeft. Tot slot wordt getracht door middel van een multiële regressieanalyse het effect van de leiderschapsstijlen, het diversiteitsklimaat en de controlevariabelen op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond aan te tonen.

4.1 Datascreening

Alvorens de verzamelde data uit de online enquêtes geëxporteerd werd naar Stata, zijn de resultaten eerst geëxporteerd naar een Excel-bestand. Hierin is de data nauwkeurig geanalyseerd. In totaal hebben 324 respondenten de survey ingevuld. Hiervan hebben 17 respondenten de survey onvolledig of helemaal niet ingevuld. Omwille van de betrouwbaarheid van de resultaten is er voor gekozen de antwoorden van deze respondenten niet mee te nemen in de analyse. Hierdoor bleven 307 respondenten over die de survey wel volledig ingevuld hebben. Uiteindelijk is dus de data van 307 respondenten gebruikt met als doel de hypothesen te bevestigen of verwerpen en zo een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag.

4.2 Betrouwbaarheid

De interne consistentie van de schalen die gebruikt zijn om de onafhankelijke, mediërende en onafhankelijke variabelen te meten, zijn gemeten middels de Cronbach's Alpha. De meetschaal die gebruikt is om transformationeel leiderschap te meten heeft een Cronbach's Alpha waarde van $\alpha = .90$, inclusief leiderschap heeft een waarde van $\alpha = .91$, diversiteitsklimaat heeft een Cronbach's Alpha waarde van $\alpha = .82$ en de *internal qualitative self-rated employability (IQSE)* heeft een Cronbach's Alpha waarde van $\alpha = .87$. Er kan dus worden geconcludeerd dat de meetschalen die gebruikt zijn om de kernvariabelen van dit onderzoek te meten beschikken over een hoge interne consistentie en dus erg betrouwbaar zijn.

4.3 Beschrijvende statistiek

In tabel I wordt de beschrijvende statistiek weergegeven van de variabelen die onderzocht zijn in dit onderzoek. Zoals het aantal observaties aangeeft worden de resultaten gebaseerd op de antwoorden van 307 respondenten die de online enquête volledig ingevuld hebben.

Tabel 5. Beschrijvende statistiek

Variabelen	Obs.	Gem.	Std. Dev.	Min	Max
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	307	3.63	0.64	1	5
Inclusief leiderschap	307	3.45	0.58	1	5
<i>Diversiteitsklimaat</i>	307	3.26	0.50	1.5	5
<i>IQSE</i>	307	3.12	0.73	1	4.75
<i>Geslacht</i>	307	1.54	0.50	1(Man)	2 (Vrouw)
<i>Leeftijd</i>	307	37.90	11.94	21	65
<i>Opleidingsniveau</i>	307	6.55	1.08	3	8
<i>Werkgever</i>	307	11.12	2.52	1	13
<i>Schaalniveau</i>	307	2.67	0.63	1	4

Tabel 1 geeft de beschrijvende statistieken weer van de onafhankelijke, mediërende, afhankelijke en de controlevariabelen.

4.3.1 De kernvariabelen

Bij het meten van transformationeel leiderschap is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal variërend van “sterk mee oneens” (1) tot “sterk mee eens” (5). Uit tabel 1 kan geconcludeerd worden dat *transformationeel leiderschap* een gemiddelde waarde heeft van 3.63. Dit laat zien dat de respondenten die hebben deelgenomen aan de online enquête hun leidinggevende over het algemeen een redelijke transformationele leiderschapsstijl vinden hebben. De standaarddeviatie geeft de spreiding van de antwoorden rondom het gemiddelde weer. De standaarddeviatie bij *transformationeel leiderschap* is 0.64. Bovendien kan geconcludeerd worden dat de minimale waarde bij *transformationeel leiderschap* 1 is en de maximale waarde 5.

Ook bij het meten van *inclusief leiderschap* is gebruik gemaakt van een 5-punts 1

Likertschaal variërend van “*sterk mee oneens*” (1) tot “*sterk mee eens*” (5). De gemiddelde waarde van inclusief leiderschap is 3.45. De respondenten vinden hun leidinggevende over het algemeen dus redelijk inclusief. De standaarddeviatie bij *inclusief leiderschap* kent een waarde van 0.58. De minimale waarde van inclusief leiderschap is 1 en de maximale waarde is 5.

De perceptie van ambtenaren met betrekking tot het *diversiteitsklimaat* is ook gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal variërend van “*sterk mee oneens*” (1) tot “*sterk mee eens*” (5). De gemiddelde waarde die uit de resultaten geconcludeerd kan worden is 3.26. Over het algemeen vinden de respondenten dat hun werkplaats over een redelijk tot sterke *diversiteitsklimaat* beschikt. De standaarddeviatie van *diversiteitsklimaat* kent in dit onderzoek een waarde van 0.50. De minimale waarde die ambtenaren het diversiteitsklimaat geven is 1.5 en de maximale waarde is 5.

Met de variabele *IQSE* is gemeten wat de verwachting is van ambtenaren om door te stromen naar een hogere functie. De *IQSE* is gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal variërend van “*sterk mee oneens*” (1) tot “*sterk mee eens*” (5). Het gemiddelde van de *IQSE* heeft een waarde van 3.12. Dit wil zeggen dat ambtenaren van de Rijksoverheid over het algemeen een neutrale verwachting hebben betreft het doorstromen naar een hogere functie. De standaarddeviatie heeft een waarde van 0.73. De minimale waarde van *IQSE* is 1 en de maximale waarde is 4.75.

4.3.2 De controlevariabelen

Bij het meten van de controlevariabele *geslacht* is gemeten of de respondent een vrouw of een man is. Hierin is de waarde 1 een man en 2 een vrouw. De variabele *geslacht* heeft een gemiddelde waarde van 1.54 en heeft een standaarddeviatie van 0.50. De minimale waarde is 1 en de maximale waarde is 2.

De controlevariabele *leeftijd* geeft inzicht in de *leeftijd* van de respondenten die hebben deelgenomen aan de online enquête. De gemiddelde *leeftijd* van de respondenten is 37.90 en heeft een standaarddeviatie van 11.94. De jongste respondent die heeft deelgenomen aan de survey is 21 jaar oud en oudste respondent is 65 jaar oud.

Met het meten van het *opleidingsniveau* wordt inzicht gegeven in het opleidingsniveau van de respondenten. De respondenten hadden 8 keuzemogelijkheden variërend van “*Geen/onvolledig basisonderwijs*” (1) tot “*Universitair gespecialiseerd diploma*” (8). Het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten is 6.55, wat betekent dat de gemiddelde respondent een universitaire bachelor diploma heeft. De standaarddeviatie heeft een waarde van 1.08. Het minimale opleidingsniveau is 3, wat betekent dat de respondent een opleidingsniveau

heeft van “*middelbaar/geen opleiding*”. Het maximale opleidingsniveau van de respondenten is 8, dit houdt in dat de respondent een “*Universitair gespecialiseerd diploma*” bezit.

Bij het meten van de *werkgever* is onderzocht bij welk ministerie de respondent werkzaam is. De respondenten hadden 13 keuzemogelijkheden variërend van “*Ministerie van Algemene Zaken*” tot “*Anders...*”. De gemiddelde waarde is 11.12 en de standaarddeviatie is 2.52. De minimale waarde heeft een waarde van 1 en de maximale waarde is 13.

Met het meten van de controlevariabele *schaalniveau* is gemeten in welk schaalniveau de respondent zit. De respondenten hadden 4 keuzemogelijkheden variërend van “*1-5*” (1) tot “*15-19*” (4). Het gemiddelde schaalniveau van de respondenten is 2.67. De standaarddeviatie heeft een waarde van 0.63. De minimale waarde van een respondent betreft de controlevariabele schaalniveau is 1 en de maximale waarde is 4.

4.3.3 Overige demografische kenmerken

In deze paragraaf worden de overige demografische kenmerken van de respondenten die de survey ingevuld hebben in kaart gebracht. Zo blijkt dat in totaal 307 respondenten de survey ingevuld hebben. Hiervan is 54.07% vrouw wat een N=166 geeft en 45.93 procent van de respondenten was mannelijk wat een N=141 geeft. Verder blijkt uit de data dat de meeste respondenten in het bezit zijn van een universitaire masters diploma, 168 respondenten (54.72%) hebben een universitaire masters diploma. Geen van de respondenten hadden een opleidingsniveau van “*geen/onvolledig basisonderwijs*” of “*basisschool*”. 7 respondenten zijn “*middelbaar/met diploma*” geschoold, 64 respondenten hebben een Hbo-diploma, 24 een universiteit bachelorsdiploma en 42 een universitair gespecialiseerd diploma (doctoraal, juridisch). Ook is de etnische achtergrond van de respondenten gemeten. 185 respondenten hadden geen migratieachtergrond, dit komt neer op 60.26 procent van de respondenten. 44 respondenten (14.33%) hadden een westerse migratieachtergrond. Tot slot hadden 78 respondenten een niet-westerse migratieachtergrond, dit komt neer op 25.41 procent van het totaal aantal respondenten. Daarnaast werkt het overgrote deel van de respondenten bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 232 respondenten zijn werkzaam bij dit ministerie. Verder zijn 18 respondenten werkzaam bij het ministerie van SZW. De rest van de respondenten zijn verdeeld over de rest van de ministeries. Tot slot zaten 18 respondenten tijdens het invullen van de survey in het schaalniveau “*1-5*”, 74 respondenten in het schaalniveau “*6-10*”, 205 respondenten in het schaalniveau “*11-15*” en 8 respondent in het schaalniveau “*15-19*”. Veruit de meeste respondenten zitten dus in het schaalniveau 11 tot en met 15.

4.3.4 Correlatieanalyse

In tabel 6 zal middels een correlatieanalyse aangetoond worden in hoeverre twee variabelen met elkaar samenhangen. Hiermee wordt dus niet een causaal verband aangetoond. De correlaties in tabel 6 zijn Pearson correlatiecoëfficiënten en hebben een minimale waarde van -1 en een maximale waarde van 1. Tabel 6 geeft dus weer hoe sterk een variabele positief of negatief zal reageren als een andere variabele verandert.

Tabel 6. Correlatieanalyse

<i>Variables</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<i>1. IQSE</i>	1.00									
<i>2. TL</i>	0.32*** 0.00	1.00								
<i>3. IL</i>	0.33*** 0.00	0.80*** 0.00	1.00							
<i>4. DK</i>	0.19*** 0.00	0.51*** 0.00	0.61*** 0.00	1.00						
<i>5. Geslacht</i>	-0.13** 0.02	-0.08 0.19	-0.11* 0.06	-0.09 0.11	1.00					
<i>6. Leeftijd</i>	-0.24*** 0.00	-0.07 0.20	-0.04 0.43	-0.08 0.16	-0.14** 0.01	1.00				
<i>7. Opleiding</i>	-0.01 0.91	-0.02 0.76	-0.11* 0.06	-0.04*** 0.43	-0.01 0.89	-0.00 0.97	1.00			
<i>8. Migratieachter.</i>	0.05 0.33	-0.01 0.93	-0.10* 0.07	-0.06*** 0.30	0.02 0.69	-0.23*** 0.00	-0.11 0.05	1.00		
<i>9. Werkgever</i>	-0.11* 0.05	0.02 0.76	0.03 0.61	0.00 0.10	0.10** 0.10	0.24*** 0.00	0.09 0.14	-0.23*** 0.00	1.00	
<i>10. Schaalniveau</i>	-0.12** 0.03	0.00 0.95	-0.04 0.44	-0.12** 0.04	-0.09 0.13	0.43*** 0.00	0.34*** 0.00	-0.20*** 0.00	0.15** 0.01	1.00

Note. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Op basis van de correlaties in tabel 6 kan geconcludeerd worden dat er mogelijk multicollineariteit zou kunnen bestaan tussen de onafhankelijke variabelen transformationeel en inclusief leiderschap. De rest van de variabelen laten geen multicollineariteit zien. Berry et al. (1985) hanteren namelijk een correlatie van 0.80 als een indicatie van multicollineariteit. Om dit te bevestigen is de Variance Inflation Factor (VIF) berekend. Een VIF waarde van hoger dan 5 zou een teken kunnen zijn van multicollineariteit (Rogerson, 2019).

Tabel 7. VIF-waarde

Variabele	VIF	1/VIF
Transformationeel leiderschap	2.91	0.34
Inclusief Leiderschap	3.51	0.29
Diversiteitsklimaat	1.63	0.61
Geslacht	1.06	0.94
Leeftijd	1.38	0.72
Opleidingsniveau	1.22	0.82
Migratieachtergrond	1.16	0.86
Werkgever	1.13	0.88
Schaalniveau	1.48	0.68
Gemiddelde VIF	1.72	

Uit de VIF test blijkt dat geen enkele variabele een waarde hoger heeft dan 5. Hiermee kan geconcludeerd worden dat er geen multicollineariteit bestaat tussen de variabelen.

4.4 Toetsende analyses

In deze paragraaf wordt door middel van een mediatie analyse aangetoond of diversiteitsklimaat een mediërend effect heeft tussen de onafhankelijke variabelen: transformationeel en inclusief leiderschap en de afhankelijke variabele: de doorstroommogelijkheden van medewerkers (IQSE). Allereerst zal door middel van Structural Equation Modeling (SEM) aangetoond worden welk effect de variabelen hebben op diversiteitsklimaat. Daarna wordt middels een mediatie analyse door gebruik te maken van SEM, ook wel medsem genoemd, in kaart gebracht in hoeverre er een direct en indirect effect is tussen de leiderschapsstijlen en de doorstroommogelijkheden via het diversiteitsklimaat als mediërende variabele.

4.4.1 SEM-analyse

In deze paragraaf zullen de resultaten van de SEM-analyse met betrekking tot het diversiteitsklimaat aangetoond en uitgelegd worden.

Tabel 8. Structural Equation Modeling Diversiteitsklimaat

Variabelen	Diversiteitsklimaat
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	0.06 (0.06)
<i>Inclusief leiderschap</i>	0.47*** (0.07)
<i>Geslacht</i>	-0.03 (0.05)
<i>Leeftijd</i>	-0.00 (0.00)
<i>Opleidingsniveau</i>	0.02 (0.02)
<i>Werkgever</i>	0.00 (0.01)
<i>Schaalniveau</i>	-0.09** (0.04)

Note. * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

Tabel 8 toont de resultaten van een SEM analyse met diversiteitsklimaat als afhankelijke variabele. Hieruit blijkt dat transformationeel leiderschap geen significant effect heeft op het diversiteitsklimaat. Uit de analyse blijkt inclusief leiderschap wél een sterk positief significant effect te hebben van 0.47 op het diversiteitsklimaat. Dit betekent het volgende: als inclusief leiderschap stijgt met 1.0 dan zal het diversiteitsklimaat stijgen met 0.47.

Tabel 9. Structural Equation Modeling IQSE

Variabelen	IQSE
	-0.08
<i>Diversiteitsklimaat</i>	(0.09)
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	0.17*
	(0.10)
<i>Inclusief leiderschap</i>	0.29**
	(0.12)
<i>Geslacht</i>	-0.18**
	(0.08)
<i>Leeftijd</i>	-0.01***
	(0.00)
<i>Opleidingsniveau</i>	0.02
	(0.04)
<i>Werkgever</i>	-0.02
	(0.02)
<i>Schaalniveau</i>	-0.06
	(0.07)

Note. * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

Tabel 9 toont de resultaten van een SEM analyse met de doorstroom als afhankelijke variabele. Het diversiteitsklimaat blijkt een negatief effect te hebben van -0.08 op de doorstroommogelijkheden van medewerkers. Dit betekent dat wanneer diversiteitsklimaat stijgt met 1.0, de doorstroommogelijkheden zullen dalen met 0.08. Echter, dit effect is niet significant. Transformationeel leiderschap blijkt een licht significant effect te hebben van 0.17 op de doorstroommogelijkheden van medewerkers binnen de Rijksoverheid. Inclusief leiderschap heeft een sterker significant effect van 0.29 op de doorstroommogelijkheden van de medewerkers. Wanneer inclusief leiderschap stijgt met 1.0 dan zal de perceptie van de respondent met betrekking tot de doorstroommogelijkheden stijgen met 0.29. Het geslacht

heeft net zoals de leeftijd van de respondent een negatief significant effect op de doorstroommogelijkheden binnen de Rijksoverheid. Verder hebben het opleidingsniveau, de werkgever en het schaalniveau geen significant effect op de doorstroommogelijkheden.

4.4.2 Medsem analyse

In deze paragraaf wordt middels een medsem analyse aangetoond in hoeverre er directe en indirecte effecten bestaan tussen de onafhankelijke variabelen en de mediërende variabele.

Tabel 10. Mediatie Analyse directe effecten Diversiteitsklimaat

Variabelen	Diversiteitsklimaat
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	0.06 (0.06)
<i>Inclusief leiderschap</i>	0.47*** (0.06)

Note. * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

In Tabel 10 wordt middels de medsem analyse in kaart gebracht in hoeverre er een direct effect bestaat tussen transformationeel en inclusief leiderschap en het diversiteitsklimaat. Uit de analyse blijkt dat er een geen significant direct effect bestaat tussen transformationeel leiderschap diversiteitsklimaat. Hiermee kan hypothese 2a: ‘*Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat*’, verworpen worden. Verder kan geconcludeerd worden dat inclusief leiderschap wél een sterk significant direct effect van 0.47 heeft op het diversiteitsklimaat. Hypothese 3a, *inclusief leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat*, kan hiermee dus bevestigd worden. Uit tabel 10 kan dus geconcludeerd worden dat alleen inclusief leiderschap een significant direct effect heeft op het diversiteitsklimaat.

Tabel 11. Mediatie Analyse directe effecten IQSE

Variabelen	IQSE
<i>Diversiteitsklimaat</i>	-0.04 (0.10)
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	0.19* (0.79)
<i>Inclusief leiderschap</i>	0.27** (0.12)

Note. * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

In tabel 11 wordt middels de medsem analyse in kaart gebracht in hoeverre er een direct effect bestaat tussen het diversiteitsklimaat, transformationeel leiderschap en inclusief leiderschap tegenover de doorstroommogelijkheden. De analyse laat zien dat er een negatief direct effect van -0.04 bestaat tussen het diversiteitsklimaat en de doorstroommogelijkheden. Dit effect is echter niet significant. Verder bestaat er een positief licht significant direct effect van transformationeel leiderschap op de doorstroommogelijkheden. Bovendien heeft ook inclusief leiderschap een positief significant direct effect op de doorstroommogelijkheden.

Tabel 12. Mediatie Analyse indirecte effecten Diversiteitsklimaat

Variabelen	Diversiteitsklimaat
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	0 (no path)
<i>Inclusief leiderschap</i>	0 (no path)

Note. * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

In tabel 12 wordt middels de medsem analyse het indirecte effect tussen de leiderschapsstijlen en het diversiteitsklimaat aangetoond. Hieruit blijkt dat er geen indirect effect aangetoond kan worden tussen transformationeel leiderschap en diversiteitsklimaat. Hiermee kan hypothese

2b: *‘Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat en daarmee een positief effect op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid’*, verworpen worden. Doordat er geen indirect effect bestaat van transformationeel leiderschap via het diversiteitsklimaat, kan transformationeel leiderschap niet middels een positief effect op het diversiteitsklimaat, een positief effect hebben op de doorstroom.

Ook kan er geen indirect effect aangetoond worden tussen inclusief leiderschap en het diversiteitsklimaat. Hypothese 3b: *‘Inclusief leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat en daarmee een positief effect op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen Rijksoverheid’*, kan hiermee dus verworpen worden. Ook hier geldt dat doordat er geen indirect effect bestaat van inclusief leiderschap via het diversiteitsklimaat, inclusief leiderschap niet middels een positief effect op het diversiteitsklimaat een positief effect kan hebben op de doorstroom.

Tabel 13. Mediatie Analyse indirecte effecten IQSE

Variabelen	IQSE
<i>Diversiteitsklimaat</i>	0 (no path)
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	-0.00 (0.01)
<i>Inclusief leiderschap</i>	-0.02 (0.05)

Note. * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

In tabel 13 wordt middels de medsem analyse het indirecte effect tussen het diversiteitsklimaat, de leiderschapstijlen en de doorstroommogelijkheden aangetoond. Uit de analyse blijkt dat er geen indirect effect bestaat tussen het diversiteitsklimaat en de doorstroommogelijkheden. Voorts kon er ook geen significant indirect effect aangetoond worden tussen transformationeel en inclusief leiderschap op de doorstroommogelijkheden. Tot slot kan dus geconcludeerd

worden dat de medsem analyses aangetoond hebben dat diversiteitsklimaat geen mediërend effect heeft tussen de leiderschapsstijlen en de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid. Er bestaat in dit onderzoek dus geen mediërend effect van het diversiteitsklimaat.

4.4.3 Regressieanalyses

In deze paragraaf wordt getracht middels uitgevoerde regressieanalyses het verschil van de resultaten tussen respondenten zonder migratieachtergrond en respondenten met een niet-westerse migratieachtergrond in kaart te brengen. Ten eerste zal een regressieanalyse getoond worden die alleen de resultaten van respondenten zonder migratieachtergrond bevat. Daarna volgt een regressieanalyse waarin alleen de resultaten van respondenten met een niet-westerse migratieachtergrond meegenomen zijn.

Tabel 14. Regressieanalyse geen migratieachtergrond

Variabelen	IQSE
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	0.30** (0.13)
Inclusief leiderschap	0.01 (0.18)
<i>Diversiteitsklimaat</i>	-0.03 (0.14)
<i>Geslacht</i>	-0.19* (0.10)
<i>Leeftijd</i>	-0.01** (0.00)
<i>Opleidingsniveau</i>	0.00 (0.05)
<i>Werkgever</i>	-0.02 (0.05)
<i>Schaalniveau</i>	-0.07 (0.10)
R ²	0.17
N	181

Note. * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

In de bovenstaande regressieanalyse worden de verbanden tussen de onafhankelijke en de controlevariabele op de afhankelijke variabele weergegeven. Deze hebben betrekking op respondenten zonder migratieachtergrond. Uit deze regressie blijkt dat transformationeel leiderschap een positief significant effect heeft met een coëfficiënt van 0.30 op de doorstroommogelijkheden van medewerkers zonder migratieachtergrond binnen de Rijksoverheid. Dit zou betekenen dat wanneer transformationeel leiderschap zou stijgen met

1.0, de ervaren doorstroommogelijkheden voor medewerkers zonder migratieachtergrond zouden stijgen met 0.30. Inclusief leiderschap heeft daarentegen geen significant effect op de doorstroom van medewerkers zonder migratieachtergrond. Het diversiteitsklimaat heeft een niet significant positief effect op de doorstroom. Verder heeft het geslacht een negatief significant effect. Dit betekent dat vrouwen zonder migratieachtergrond minder mogelijkheden ervaren voor doorgroei dan mannen zonder migratieachtergrond. Voorts heeft ook de leeftijd van de respondent zonder migratieachtergrond, een negatief significant effect op de doorstroommogelijkheden van deze medewerkers. Tot slot heeft tabel 14 een determinatiecoëfficiënt (R^2) van 0.17. Dit houdt in dat de doorstroom van medewerkers zonder migratieachtergrond door 17% verklaard wordt door de variabelen die in tabel 14 gebruikt zijn. Dit model heeft dus een zwakke verklarende kracht heeft. Dit betekent dat andere variabelen die niet meegenomen zijn in dit model een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de doorstroom van medewerkers zonder migratieachtergrond.

Tabel 15. Regressieanalyse niet-westerse migratieachtergrond

Variabelen	IQSE
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	-0.02 (0.20)
Inclusief leiderschap	0.79*** (0.29)
<i>Diversiteitsklimaat</i>	-0.17 (0.16)
<i>Geslacht</i>	-0.25* (0.13)
<i>Leeftijd</i>	0.01 (0.01)
<i>Opleidingsniveau</i>	-0.03 (0.07)
<i>Werkgever</i>	-0.04 (0.02)
<i>Schaalniveau</i>	-0.10 (0.14)
R ²	0.38
N	75

Note. * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

In tabel 15 worden de verbanden tussen de onafhankelijke en de controlevariabele op de afhankelijke variabele weergegeven die betrekking hebben op respondenten met een niet-westerse migratieachtergrond binnen de Rijksoverheid.

In tegenstelling tot de resultaten uit de regressieanalyse bij medewerkers zonder migratieachtergrond, blijkt uit deze analyse dat transformationeel leiderschap een niet-negatief niet significant effect van 0.02 heeft op de doorgroeimogelijkheden van medewerkers met een

niet-westerse migratieachtergrond. Inclusief leiderschap heeft, anders dan in de regressie bij medewerkers zonder migratieachtergrond, een sterk significant positief effect van 0.79 op de doorstroommogelijkheden van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

Hieruit kan dus worden geconcludeerd dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de doorstroom van medewerkers zonder migratieachtergrond, maar niet voor medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Inclusief leiderschap heeft geen significant effect op de doorstroommogelijkheden van medewerkers zonder migratieachtergrond, maar wel een sterk significant effect op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid.

Bovendien blijkt het diversiteitsklimaat een negatief niet significant effect te hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid. Hypothese 1: *‘Een sterk diversiteitsklimaat heeft een positief effect op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond’*, kan dus verworpen worden. Uit de regressieanalyse blijkt dat diversiteitsklimaat geen significant positief effect heeft op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

Verder blijkt in deze analyse ook dat het geslacht een negatief licht significant effect heeft van -0.25 op de doorstroommogelijkheden van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Dit betekent dat vrouwen met een niet westerse migratieachtergrond minder mogelijkheden voor doorgroei ervaren. De leeftijd, opleidingsniveau, werkgever en schaalniveau blijken geen significant effect te hebben op de doorstroommogelijkheden van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid.

Tot slot heeft tabel 15 een R^2 -waarde van 0.38. Dit houdt in dat de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond door 38% verklaard wordt door de variabelen die in tabel 15 gebruikt zijn. Hiermee kan geconcludeerd worden dat dit model een matige verklarende kracht heeft.

4.5 Hypotheses

In deze paragraaf zal schematisch samengevat worden welke hypothesen in het theoretisch kader opgesteld zijn en of deze hypothesen aan de hand van de resultaten verworpen of bevestigd kunnen worden. Dit wordt gedaan middels de onderstaande tabel:

Tabel 16. Resultaten hypothesen

Hypothese 1: <i>Een sterk diversiteitsklimaat heeft een positief effect op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.</i>	Verworpen
Hypothese 2a: <i>Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat.</i>	Verworpen
Hypothese 2b: <i>Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat en daarmee een positief effect op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid.</i>	Verworpen
Hypothese 3a: <i>Inclusief leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat.</i>	Bevestigd
Hypothese 3b: <i>Inclusief leiderschap heeft een positief effect op het diversiteitsklimaat en daarmee een positief effect op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen Rijksoverheid.</i>	Verworpen

5. Conclusie en Discussie

In dit hoofdstuk zullen de conclusie, discussie, beperkingen en aanbevelingen behandeld worden. Ten eerste zal kort teruggeblikt worden op het onderzoek en zal getracht worden een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag. Ten tweede zullen de vooropgestelde hypothesen bediscussieerd worden. Ten derde zullen de beperkingen van dit onderzoek aan bod komen. Tot slot zullen op basis van de resultaten suggesties gegeven worden aan de Rijksoverheid.

5.1 Conclusie

De Rijksoverheid laat de afgelopen jaren een stijging zien in het aantal medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. De doorstroom van deze medewerkers naar hogere posities binnen de Rijksoverheid blijft echter achter (Consultancy, 2020). In dit onderzoek is getracht te onderzoeken hoe leiderschap middels het diversiteitsklimaat invloed kan hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. De vraag die in dit onderzoek centraal stond luidde dan ook:

“In hoeverre beïnvloedt leiderschap het diversiteitsklimaat en daarmee de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid?”

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te formuleren zijn medewerkers die werken voor verschillende ministeries als onderzoekspopulatie gebruikt. Dit heeft geleid tot 307 respondenten, waarbij de data cross-sectioneel verzameld is en middels statistische analyses geïnterpreteerd is.

Uit deze studie valt te concluderen dat leiderschap wel degelijk invloed heeft op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid. Echter, de resultaten van dit onderzoek tonen aan dat het diversiteitsklimaat geen mediërend effect heeft tussen leiderschap en de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Hierdoor kan niet bevestigd worden dat transformationeel en inclusief leiderschap middels diversiteitsklimaat de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond kunnen beïnvloeden. Voorts leren de uitgevoerde regressieanalyses, zonder diversiteitsklimaat als mediërende variabele, ons dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de ervaren doorgroeimogelijkheden

bij medewerkers zonder migratieachtergrond, maar niet bij medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Terwijl inclusief leiderschap juist wel een positief effect heeft op de ervaren doorgroeimogelijkheden bij medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond, maar niet op de medewerkers zonder migratieachtergrond.

5.2 Discussie

In deze paragraaf zullen de resultaten van dit onderzoek bediscussieerd worden door ze te vergelijken met de wetenschappelijke literatuur die in het theoretisch kader bestudeerd is.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat hypothese 1 verworpen kan worden. De resultaten tonen geen significant positief effect tussen het diversiteitsklimaat en de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Dit komt niet overeen met de hypothese die gesteld is op basis van de wetenschappelijke literatuur. In het theoretisch kader werd verondersteld dat een sterk diversiteitsklimaat een positief effect heeft op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond (Brimhall et al., 2014; McKay et al., 2008; Hicks-Clarke & Iles, 2000). Dit betekent dus dat wanneer medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond een sterk diversiteitsklimaat ervaren dit niet per se betekent dat zij ook meer kansen ervaren om door te groeien naar een hogere functie.

Voorts werd op basis van de literatuur verwacht dat transformationeel leiderschap een positief effect zouden hebben op het diversiteitsklimaat (McCallaghan et al., 2019; Hofhuis & Van Drunen, 2019). Om dit te toetsen is een SEM-analyse uitgevoerd waarbij het directe effect tussen de onafhankelijke variabele (transformationeel leiderschap) en de mediërende variabele (diversiteitsklimaat) aangetoond kon worden. Uit deze analyse bleek tegen de verwachting in dat transformationeel leiderschap geen positief significant effect heeft op het diversiteitsklimaat. Bovendien werd in het theoretisch kader ook de verwachting gesteld dat inclusief leiderschap een positief effect zal hebben op het diversiteitsklimaat (Randel et al., 2017; Brewer, 1991, Shore et al., 2011). Uit de SEM-analyse kon inderdaad een significant positief effect aangetoond worden tussen inclusief leiderschap en het diversiteitsklimaat. Hypothese 3a kon hiermee dus bevestigd worden. Verder werd in het theoretisch kader de verwachting gesteld dat zowel transformationeel als inclusief leiderschap middels een positief effect op het diversiteitsklimaat een positief effect zullen hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. De medsem analyse toonde aan dat er geen mediërend effect is van het diversiteitsklimaat. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat transformationeel en inclusief leiderschap niet middels een positief effect op het diversiteitsklimaat een positief

effect kunnen hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

Tot slot bleek uit de regressieanalyses zonder diversiteitsklimaat als mediërende variabele dat transformationeel leiderschap een significant positief effect heeft op de doorstroom van medewerkers zonder migratieachtergrond. Dit geldt niet voor medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Transformationeel leiderschap vergroot dus de kansen om door te stromen naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid voor medewerkers zonder migratieachtergrond, maar niet voor medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Inclusief leiderschap blijkt wel een zeer significant positief effect te hebben op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Echter, dit geldt niet voor medewerkers zonder migratieachtergrond. Inclusief leiderschap vergroot dus de kansen voor medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond om door te stromen naar hogere functies binnen de Rijksoverheid, maar heeft geen effect op medewerkers zonder migratieachtergrond. Medewerkers zonder migratieachtergrond ervaren dus meer doorgroeimogelijkheden bij leidinggevende met leiderschapsstijl die gericht is op het motiveren, inspireren en richting geven aan medewerkers. Terwijl medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond meer doorgroeimogelijkheden ervaren bij een leidinggevende die uitwisseling, discussie en benutting van medewerkers met betrekking tot uiteenlopende zaken stimuleert en meer rekening houdt met de verschillen van teamleden. Inclusief leiderschap onderscheidt zich van transformationeel leiderschap doordat inclusief leiderschap zich richt op zowel het stimuleren en waarderen van onderscheidend vermogen als op het zorgen voor saamhorigheid van de teamleden (Ashikali et al., 2020; Chrobot-Mason et al., 2014; Randel et al., 2017). Bij transformationeel leiderschap ligt de nadruk vooral op de noodzaak tot assimilatie in de richting van de collectieve behoeften en doelen (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2017). Aan de hand van de resultaten kan dus geconcludeerd worden dat medewerkers zonder migratieachtergrond meer behoefte hebben aan leiders die de nadruk leggen op het behalen van collectieve doelen en behoeften om meer doorgroeimogelijkheden te ervaren. Aan de andere kant kan juist geconcludeerd worden dat medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond meer behoefte hebben aan een leidinggevende die rekening houdt met verschillen van teamleden, aandacht heeft voor het individu en tegelijkertijd saamhorigheid creëert.

5.3 Limitaties en vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden de limitaties van dit onderzoek in kaart gebracht. Allereerst zullen mogelijke limitaties benoemd worden die betrekking hebben op de onderzoeksmethode. Hierbij zullen ook suggesties voorgesteld worden voor eventuele vervolgonderzoeken.

5.3.1 Limitaties onderzoeksmethode

Ten eerste zijn de online enquêtes verstuurd en door de respondenten ingevuld in tijden van de COVID-19 pandemie. Dit betekent dat het overgrote deel van de respondenten inmiddels langer dan een jaar vanuit huis werkt. Deze uitzonderlijke situatie kan als gevolg hebben dat de perceptie van de medewerkers ten opzichte van de leiderschapsstijlen, het ervaren diversiteitsklimaat en de doorstroommogelijkheden naar een hogere functie binnen de Rijksoverheid kunnen verschillen ten opzichte van normale tijden.

Ten tweede is in de survey alleen naar de perceptie van de medewerkers over hun leidinggevende gevraagd en niet de leidinggevendenden zelf. Dit betekent dat medewerkers data verschaft hebben voor zowel de onafhankelijke als voor de afhankelijke variabelen. De resultaten zouden hierdoor kunnen verschillen dan wanneer op multi-level data verzameld werd. Dit zou het geval zijn wanneer zowel de medewerkers als de leidinggevende ondervraagd werden. Doordat dit niet het geval is in dit onderzoek kunnen de resultaten gevoelig zijn voor *common source bias* (Bryman, 2016). Dit verwijst naar onnauwkeurigheden die kunnen ontstaan doordat resultaten verzameld worden uit één enkele bron. Hierdoor wordt geadviseerd in vervolgonderzoeken op een multi-level niveau data te verzamelen. Het is voor de alomvattendheid van de onderzoeksresultaten sterk aan te raden ook de perceptie van de leidinggevende mee te nemen in het onderzoek.

Verder zou ook de onderzoeksmethode tot een mogelijke beperking van het onderzoek geleid kunnen hebben. Dit wordt ook wel *common method bias* genoemd (Jackobsen & Jensen, 2015). Dit onderzoek betreft een cross-sectioneel survey study. Er zijn op één specifiek moment meerdere respondenten ondervraagd met betrekking tot verschillende onderwerpen. Doordat de data op één meetmoment verzameld is kan er niet gesproken worden van causaliteit, maar wel van samenhang (Verhoeven, 2011). Vanwege praktische redenen kon geen longitudinaal onderzoek uitgevoerd worden. Vervolgonderzoeken zouden er goed aan doen een longitudinaal onderzoek uit te voeren, waarbij herhaaldelijk op dezelfde manier metingen worden verricht zodat de ontwikkeling in kaart gebracht kan worden (Neuman, 2014).

5.3.2 Limitaties dataverzameling

De online enquêtes zijn in totaal door 324 medewerkers van verschillende ministeries ingevuld. Hiervan waren 17 enquêtes onvolledig of helemaal niet ingevuld, waardoor uiteindelijk de antwoorden van 307 respondenten zijn gebruikt voor dit onderzoek. Echter, een belangrijke kanttekening hierbij is dat niet alle 307 respondenten een niet-westerse migratieachtergrond hebben. Van de 307 ondervraagde respondenten hadden 78 respondenten een niet-westerse migratieachtergrond, 44 een westerse migratieachtergrond en 185 geen migratieachtergrond. Het gevolg hiervan is dat de onderzoeksvraag beantwoord is aan de hand van de resultaten die verzameld zijn op basis van 78 respondenten met een niet-westerse migratieachtergrond. De resultaten van de respondenten zonder migratieachtergrond of met een westerse migratieachtergrond waren echter niet overbodig. Deze resultaten zijn gebruikt om het verschil aan te tonen tussen de verschillende groepen, wat heeft geleid tot interessante uitkomsten. Uit de feedback van de deelnemende respondenten kon gehaald worden dat sommige respondenten zonder migratieachtergrond het moeilijk vonden om het diversiteitsklimaat te beoordelen, omdat zij geen collega's hebben met een diverse achtergrond. Een deel van de respondenten koos er daarom voor dit gedeelte van de survey niet in te vullen.

5.4 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal op basis van de resultaten getracht worden enkele aanbevelingen te verschaffen aan de Rijksoverheid.

De resultaten tonen aan dat medewerkers zonder een migratieachtergrond meer doorgroeimogelijkheden ervaren bij leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl. Terwijl medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond juist meer doorgroeimogelijkheden ervaren bij leidinggevend met een inclusieve leiderschapsstijl. Uit de resultaten blijkt dus dat medewerkers zonder migratieachtergrond en medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond verschillende behoeften in leiderschap nodig hebben om meer doorgroeimogelijkheden te ervaren. Voordat leidinggevend aan deze behoeften kunnen voldoen is het van belang dat zij op de hoogte gesteld worden van deze verschillende behoeften van de medewerkers. Zo hebben medewerkers zonder migratieachtergrond meer behoefte aan een leidinggevende die zich richt op het motiveren, inspireren en richting geven aan medewerkers en de nadruk legt op het behalen van collectieve doelen. Terwijl medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond meer baat hebben bij een leidinggevende die uitwisseling, discussie en benutting van medewerkers met betrekking tot uiteenlopende zaken, zoals diverse achtergronden van teamleden, stimuleert en rekening houdt met de verschillen

van teamleden. Op basis hiervan wordt aan de Rijksoverheid geadviseerd om haar leidinggevenden op te leiden en te informeren naar deze verschillen in behoefte van medewerkers. Daarnaast is het ook van belang dat leidinggevenden bereid en capabel zijn om te schakelen tussen de verschillende behoeften aan leiderschapsstijlen van medewerkers zonder migratieachtergrond en medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Op deze manier kunnen leidinggevenden voldoen aan hetgeen medewerkers nodig hebben om beter te presteren en meer doorgroeimogelijkheden te ervaren.

6. Literatuurlijst

Ashikali, T. S. (2018). *Leadership and inclusiveness in public organizations*. Den Haag.

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. <http://doi.org/10.1177/0734371x13511088>

Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 1–23. <https://doi.org/10.1177/0734371x19899722>

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(1), 441–462. <http://doi.org/10.1348/096317999166789>

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

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. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Berry, W. D., Feldman, S., & Stanley Feldman, D. (1985). *Multiple regression in practice*. Thousand Oaks, California: Sage.

Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader–member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.003>

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2014). Expanding Insights on the Diversity Climate-Performance Link: The Role of

- Workgroup Discrimination and Group Size. *Human Resource Management*, 53(3), 379–402. <https://doi.org/10.1002/hrm.21589>
- Brewer, M. B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Burke, C. 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. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
- CBS. (2021, 13 april). *Dashboard barometer culturele diversiteit*. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/51/dashboard-barometer-culturele-diversiteit>
- Celik, S, Ashikali, T.S, & Groeneveld, S.M. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 32–57. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/100787>
- Çelik, S. (2016). Sturen op verbinden. De business case van diversiteit van publieke organisaties. *Optima Grafische Communicatie, Rotterdam*.
- Çelik, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. In Vveinhardt, J., *Organizational Culture*, (pp.146-165). Londen: Intech Open.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689. <https://doi.org/10.1177/1059601113509835>
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. N., & Nishii, L. H. (2014). *Leadership in a diverse workplace*. In D. V. Day (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of leadership and organizations* (p. 683–708). Oxford University Press.

- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment. *Journal of Service Science (JSS)*, 6(1), 139–152. <https://doi.org/10.19030/jss.v6i1.8244>
- Consultancy. (2020, 1 juli). Niet-westerse migranten steeds hoger in de boom binnen het Rijk. <https://www.consultancy.nl/nieuws/29573/niet-westerse-migranten-steeds-hoger-in-de-boom-binnen-het-rijk>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?. *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080-1089.
- 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.
- Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- 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/>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- De Witte, H. (1992), *Langdurig werklozen: Tussen optimisten en teruggetrokkenenen (The long-term unemployed: between optimism and resignation)*, Hoger Instituut van de Arbeid, Leuven.
- DiTomaso, N., & Hooijberg, R. (1996). Diversity and the demands of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 163–187. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(96\)90039-9](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(96)90039-9)

- Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate. *Journal of Management*, 42(5), 1136–1168. <https://doi.org/10.1177/0149206316630380>
- Gerrits, K., van Oost, E. C. J., & Wilderom, C. P. M. (2011). Vrouwen en allochtonen naar de politietop. M & O, 3(meijuni), 35-59. <http://www.managementexecutive.nl/artikel/9121/Vrouwen-en-allochtonen-naar-de-politietop>
- Giscombe, K., & Mattis, M. C. (2002). Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough?. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 103-119.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40. <https://doi.org/10.1002/job.498>
- Groggins, A., & Ryan, A. M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 264–282. <https://doi.org/10.1111/joop.12008>
- Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). Great leaders who make the mix work. *Harvard Business Review*, 91(9), 68-76.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324–345. <https://doi.org/10.1108/00483480010324689>
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2011). Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations: The Role of Diversity Climate1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964–989. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00848.x>
- Hofhuis, J., & van Drunen, A. (2019). *De ontwikkeling van de beeldvorming rondom culturele diversiteit bij de Rijksoverheid in de periode 2008-2018*. <https://repub.eur.nl/pub/117976/>

- Hofhuis, J., van der Rijt, P. G. A., & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *SpringerPlus*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2499-4>
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Hom, P. W., Roberson, L., & Ellis, A. D. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: Revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1.
- Homan, A. C., & Greer, L. L. (2013). Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 105–125. <https://doi.org/10.1177/1368430212437798>
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, (No.1), 3-30.
- Jongen, E., Muns, S., Thijs, C., de Boer, H., Dagevos, J., Dillingh, R., Ebregt, J., Huijnk, W., Karpinska, K., Klaver, J., Schaper, J., de Wilde, T., & Zulkarnain, A. (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt*. <https://www.cpb.nl/kansrijk-integratiebeleid-op-de-arbeidsmarkt>
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77.
- Kumar, C. R., & Kaptan, S. (2007). *The leadership in management: Understanding leadership wisdom*. APH Publishing.
- Leenders, M. (2018, juni). *Inclusieve Leiders: Voor Iedereen Een Zegen?* <https://scripties.uba.uva.nl/document/668419>

- Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T., & Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource Management, 58*(4), 353–369. <https://doi.org/10.1002/hrm.21956>
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 927.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(3), 263–289. <https://doi.org/10.1080/13594320500141228>
- McCallaghan, S., Jackson, L. T. B., & Heyns, M. M. (2019). Transformational leadership, diversity climate, and job satisfaction in selected South African companies. *Journal of Psychology in Africa, 29*(3), 195–202. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1619994>
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences 68 in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology, 61*(2), 349–374. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x>
- McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does Diversity Climate Lead to Customer Satisfaction? It Depends on the Service Climate and Business Unit Demography. *Organization Science, 22*(3), 788–803. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0550>
- Meng, C., van Broekhoven, K., Sijbers, E., & Huijgen, T. (2016). *Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2015*. ROA. ROA Reports Nr. 002 <https://doi.org/10.26481/umarep.2016002>
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research & Theory, 22*(1), 143–164. <http://doi.org/10.1093/jopart/mur024>

- Ministerie van Algemene Zaken. (2020, 14 mei). *Barometer Culturele Diversiteit beschikbaar voor werkgemers*. Rijksoverheid.nl.
<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/05/14/barometer-culturele-diversiteit-beschikbaar-voor-werkgevers>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018a, 15 mei). *Taken van de Rijksoverheid*. Rijksoverheid | Rijksoverheid.nl.
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/taken-van-de-rijksoverheid>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018b, september 18). *Diversiteit en inclusie bij de Rijksoverheid*. Overheidspersoneel | Rijksoverheid.nl.
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/diversiteit-overheidspersoneel>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods*. Pearson Education.
- NOS. (2018, 25 juli). Sociale Zaken meest divers (maar wel in de laagste loonschaal).
<https://nos.nl/artikel/2243101-sociale-zaken-meest-divers-maar-wel-in-de-laagste-loonschaal.html>
- P. G. Northouse, "Leadership Theory and Practice," 3rd Edition, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 2004.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416.
<https://doi.org/10.1002/job.198>
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., & Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1422–1428.
<https://doi.org/10.1037/a0012696>

- 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.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2017). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Rijksoverheid. (2018a, 30 juli). *Culturele diversiteit op de werkvloer*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>
- Rijksoverheid. (2018b, juni). *In het hart van de publieke zaak. Strategisch personeelsbeleid Rijk* 2025. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>
- Rodriguez, J. L. (2018, juni). *Inclusive leadership and employee engagement: the moderating effect of psychological diversity climate*. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1805&context=etd>
- Rogerson, P. A. (2019). *Statistical methods for geography: a student's guide (5 ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Limited.
- Schachner, M. K., Noack, P., Van de Vijver, F. J. R., & Eckstein, K. (2016). Cultural Diversity Climate and Psychological Adjustment at School-Equality and Inclusion Versus Cultural Pluralism. *Child Development*, 87(4), 1175–1191. <https://doi.org/10.1111/cdev.12536>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

- Steijn, A.J., & Van der Voet, J. (2009). Supervisors in the Dutch public sector and their impact on employees. EGPA Conference: Malta (September 2-4).
- Taylor, A. (2015). Transformational Leadership, Diversity, and Creativity at Work: A Moderated Mediation Model. *Dissertations and Theses*, 1–213. <https://doi.org/10.15760/etd.2338>
- van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.003>
- Verhoeven, N. (2011), Wat is onderzoek? Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vu, T. M. T., & Yazdani, K. (2021). The impact of transformational leadership on individual academy performance through knowledge sharing. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 465–480. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.1.004>
- Wesselo, R. D. (2020, juli). *Leiderschap en inclusie*. Universiteit Utrecht. <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/400911>
- Willems, D., & van Zwieten, M. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 631-635.
- Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of ‘validity’ in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report*, 4(3), 1-14.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Bijlage 1: Uitnodigingsbericht invullen enquête

Beste lezer,

Ik nodig u graag uit om deel te nemen aan de online enquête met betrekking tot leiderschap, diversiteit en doorgroeimogelijkheden. Deze vragenlijst staat in het teken van mijn masterscriptie voor de opleiding Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden. Middels dit onderzoek tracht ik meer inzicht te verschaffen in het effect van leiderschap op de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

Uit verschillende steekproeven is gebleken dat het invullen van deze online enquête maximaal 5-10 minuten van uw tijd in beslag neemt. Er wordt op een zorgvuldige en vertrouwelijke manier met uw antwoorden omgegaan. Uw anonimiteit wordt gewaarborgd en de antwoorden zijn niet terug te leiden naar de respondent.

Link naar online enquête:

https://leidenuniv.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_3U9sDvGBCOYKMC2

Ik dank u alvast hartelijk voor uw hulp en deelname!

Met vriendelijke groet,

Mounir Moukhal

mounirmoukhal@gmail.com

Bijlage 2: Vragenlijst

Q1 Wat is uw geslacht?

- ☐ Man (1)
 - ☐ Vrouw (2)
-

Q2 Wat is uw leeftijd?

Q3 Wat is uw hoogst behaalde opleidingsniveau?

- ☐ Geen/onvolledig basisonderwijs (1)
 - ☐ Basisschool (2)
 - ☐ Middelbaar/geen opleiding (3)
 - ☐ Middelbaar/met diploma (4)
 - ☐ Hoger beroepsonderwijs (5)
 - ☐ Universiteit bachelors diploma (6)
 - ☐ Universiteit masters diploma (7)
 - ☐ Universitair gespecialiseerd diploma (doctoraal, juridisch) (8)
-

Q4 Wat is uw etnische achtergrond?

- ☐ Geen migratieachtergrond (1)
 - ☐ Westerse migratieachtergrond (Persoon met als migratieachtergrond een van de landen in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika en Oceanië, en Indonesië en Japan.) (2)
 - ☐ Niet-westerse migratieachtergrond (Persoon met als migratieachtergrond een van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije.) (3)
-

Q5 Wie is uw werkgever?

- ☐ Ministerie van Algemene Zaken (1)
 - ☐ Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2)
 - ☐ Ministerie van Buitenlandse Zaken (3)
 - ☐ Ministerie van Defensie (4)
 - ☐ Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (5)
 - ☐ Ministerie van Financiën (6)
 - ☐ Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (7)
 - ☐ Ministerie van Justitie en Veiligheid (8)
 - ☐ Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (9)
 - ☐ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (10)
 - ☐ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (11)
 - ☐ Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (12)
 - ☐ Anders: (13) _____
-

Q6 Wat is uw huidige schaalniveau?

- ☐ 1-5 (1)
 - ☐ 6-10 (2)
 - ☐ 11-15 (3)
 - ☐ 15-19 (4)
-

Q7 *“Mijn leidinggevende zet de behoeften van zijn of haar medewerkers boven zijn of haar eigen behoeften.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q8 *“Mijn leidinggevende is consistent in zijn of haar gedrag op het gebied van ethiek, waarden en principes.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q9 *“Mijn leidinggevende onderstreept het belang van een collectief gevoel voor de missie van de organisatie.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q10 *“Mijn leidinggevende ontwikkelt teamgeest onder de teamleden.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q11 *“Mijn leidinggevende gedraagt zich op een motiverende wijze door het werk van teamleden betekenis te geven en uitdaging te bieden.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q12 *“Mijn leidinggevende stimuleert 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.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q13 *“Mijn leidinggevende gaat in het team op zoek naar verschillende standpunten, nieuwe ideeën en creativiteit bij het oplossen van problemen.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q14 *“Mijn leidinggevende suggereert nieuwe manieren van werken en verschillende perspectieven in het team.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q15 *“Mijn leidinggevende erkent individuele verschillen in termen van behoeften en verlangens van teamleden.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q16 *“Mijn leidinggevende helpt teamleden in hun ontwikkeling naar een hoger niveau en potentieel.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q17 *“Mijn leidinggevende stimuleert mij om verschillende invalshoeken en perspectieven met collega's bespreekbaar te maken om problemen op te lossen.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q18 *“Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik verschillende mogelijkheden heb om mijn standpunten te uiten.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q19 *“Mijn leidinggevende stimuleert mij om van gedachten te wisselen met collega's”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q20 *“Mijn leidinggevende stimuleert mij de diverse etnisch-culturele achtergronden van mijn collega's te benutten in het oplossen van werk gerelateerde problemen.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q21 *“Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik de diverse etnisch-culturele achtergronden van mijn collega’s gebruik als een bron van creativiteit en innovatie.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q22 *“Mijn leidinggevende stimuleert me om te leren van de etnisch-culturele achtergronden van mijn collega’s.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q23 *“Mijn leidinggevende stimuleert me om actief deel te nemen in het team waarin ik werk.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q24 *“Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik word behandeld als een gelijkwaardig lid van het team.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q25 *“Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat ik in negatieve stereotypen denk over mijn collega's.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q26 *“Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat werknemers groepen vormen die collega's kunnen uitsluiten.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q27 *“Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik de kans krijg om mijzelf te zijn in het team waar ik in werk.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q28 *“Mijn leidinggevende communiceert naar werknemers over de voordelen van etnisch-culturele diversiteit voor het team.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q29 *“Mijn leidinggevende geeft mij de kans om een stem te hebben in het team.”*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q30 *"Mijn werkgever maakt het gemakkelijk voor mensen met diverse achtergronden om zich aan te passen en geaccepteerd te worden."*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q31 *"Waar ik werk, worden werknemers verder ontwikkeld zonder rekening te houden met hun geslacht of hun raciale, religieuze of culturele achtergrond."*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q32 *"Leidinggevendens laten door hun daden zien dat ze een divers personeelsbestand willen aanwerven en behouden"*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q33 *"Ik heb het gevoel dat mijn directe manager/leidinggevende goed werk levert bij het managen van mensen met diverse achtergronden (in termen van leeftijd, geslacht, ras, religie of cultuur)"*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q34 *"Ik ben optimistisch dat ik een betere baan zou vinden bij mijn werkgever, als ik er een zou zoeken"*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q35 *"Ik kan gemakkelijk een betere baan vinden bij mijn werkgever in plaats van mijn huidige baan"*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q36 *"Ik kan gemakkelijk overstappen naar een betere baan binnen mijn werkgever, als ik dat zou willen."*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Sterk mee eens (5)
-

Q37 *"Ik heb er vertrouwen in dat ik bij deze werkgever snel een betere baan kan krijgen".*

- ☐ Sterk mee oneens (1)
- ☐ Oneens (2)
- ☐ Neutraal (3)
- ☐ Eens (4)
- ☐ Sterk mee eens (5)