



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Gender, inclusief leiderschap en organizational citizenship behaviour (OCB) in de publieke sector

Wijnhoud, Sophie

Citation

Wijnhoud, S. (2023). *Gender, inclusief leiderschap en organizational citizenship behaviour (OCB) in de publieke sector*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3656299>

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

**Gender, inclusief leiderschap en organizational citizenship behaviour (OCB)
in de publieke sector**

Sophie Anna Wijnhoud

S2197324

Master scriptie

Universiteit Leiden

Leiderschap, diversiteit & inclusiviteit

Master: Management in de publieke sector

Begeleider: Dr. T.S Ashikali

Datum: 31-05-2023

Aantal woorden: 8550



**Universiteit
Leiden**
Instituut Bestuurskunde

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding.....	4
1.1 Relevantie	6
1.2 Leeswijzer	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Inclusief leiderschap	8
2.2 Organizational citizenship behaviour	10
2.3 Rol van gender.....	12
2.4 Conceptueel model.....	13
3. Methoden	14
3.1 Variabelen	15
3.2 Analyse aanpak	16
4. Resultaten	17
4.1 Beschrijving van de data	17
4.2 Toetsende statistiek	18
4.3 Multiple lineaire regressie	19
4.4 Extra multiple lineaire regressie	22
5. Conclusie en discussie	26
5.1 Beperkingen en aanbevelingen	28
5.2 Relevantie en praktische aanbevelingen	29
Literatuurlijst	30
Bijlage 1.....	35
Bijlage 2.....	36

Samenvatting

Toenemende diversiteit op de werkvloer vraagt om meer onderzoek naar diversiteit en inclusiviteit binnen publieke organisaties. Inclusief leiderschap richt zich op het includeren van alle werknemers. Organizational citizenship behaviour (OCB) omvat gedrag van werknemers dat verder gaat dan de kaders van de werkschrijvingen. Het doel van deze studie was te onderzoeken in hoeverre de perceptie van inclusief leiderschap bijdraagt aan OCB en wat de invloed van gender hierop is. Er is een kwantitatieve data-analyse uitgevoerd aan de hand van resultaten van vragenlijsten die zijn ingevuld door werknemers van publieke organisaties (Ashikali, 2016). Uit de analyses kan geconcludeerd worden dat inclusief leiderschap niet direct resulteert in meer OCB. Daarnaast blijkt dat gender geen modererende rol speelt in de relatie tussen inclusief leiderschap en OCB. Vrouwelijke werknemers geven dus niet significant meer OCB aan bij inclusief leiderschap dan mannelijke werknemers. Uit de analyses blijkt de variabele sector wel een rol te spelen in dit verband. Hierdoor wordt vervolgonderzoek gericht op de contextuele factoren van publieke organisaties aangeraden.

Trefwoorden: Inclusief leiderschap, gender, organizational citizenship behaviour (OCB), publieke organisaties

1. Inleiding

Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om diverse en inclusieve organisaties (Leiden Leadership Centre, 2021). Een steeds groter deel van de Nederlandse inwoners is geboren in een ander land dan Nederland. In januari 2022 bedroeg dit bijna 15% van de bevolking. Hiernaast kent iets meer dan 6,4% van de mensen die in Nederland zijn geboren één ouder voor wie dat niet geldt. Ruim 5% van de in Nederland geboren mensen heeft twee ouders die niet in Nederland zijn geboren (CBS, 2023). Door deze ontwikkelingen is een groei van werknemers op de werkvloer met een migratieachtergrond te verwachten. Ook de man-vrouwverhouding op de werkvloer is door de jaren heen aan verandering onderhevig geweest. In 2022 was iets meer dan de helft van de bevolking vrouw (CBS, z.d.). Op de werkvloer is deze verdeling echter nog niet terug te zien, hoewel vrouwen duidelijk meer zijn gaan werken dan eerst het geval was. In 2022 kennen vrouwen een netto arbeidsparticipatie van 67%, waarbij de mannen de 80% passeren (CBS, z.d.). Door steeds meer participerende vrouwen en een toename van diversiteit binnen de bevolking, is het gewenst om deze ontwikkelingen ook op de werkvloer binnen publieke organisaties terug te zien. Hierbij zou de werkvloer een afspiegeling van de samenleving zijn, welk een onderdeel vormt van de theorie van de representatieve bureaucratie (Meier, 2019). Door de toenemende cijfers is steeds meer vraag naar onderzoek over inclusiviteit en diversiteit op de werkvloer.

Publieke organisaties voelen druk om hier iets mee te doen. Enkel het aannemen van mensen met verschillende etnische achtergronden en genders is niet voldoende, ook vanuit de organisaties moet meer nadruk worden gelegd op het includeren van alle werknemers (Shore et al., 2018). Hierbij draait het niet om de cijfers, maar gaat het juist om wat het met mensen en een organisatie doet. Inclusie gaat immers vele malen verder dan enkel een verscheidenheid aan achtergronden, geslachten, sociale kenmerken, et cetera. Inclusie is een proces waarbij werknemers zichzelf en anderen binnen de organisatie als waardevol beschouwen. De zoektocht naar homogeniteit wordt losgelaten en er wordt gekeken naar wat een persoon toevoegt in zijn of haar uniekheid en kwaliteit (Ferdman, 2017). Dit proces is niet vanzelfsprekend. Door onder anderen Ashikali en Groeneveld (2015) wordt leiderschap en management aangewezen als belangrijke factor in het bewaken van de inclusiviteit in een organisatie. Ook andere onderzoeken wijzen naar leiders als het gaat om het bewerkstelligen van inclusiviteit (Brimhall, 2021; Sabharwal, 2014).

Inclusief leiderschap is een leiderschapstijl waarbij is aangetoond dat deze van invloed is op de inclusiviteit (Fujimoto & Uddin, 2022). Door Ashikali et al. (2021) wordt inclusief leiderschap omschreven als een combinatie van gedragingen om alle werknemers in een team

te ondersteunen in hun verbondenheid en eigenheid. Inclusief leiderschap heeft een belangrijke rol bij het ontstaan van een inclusief klimaat op de werkvloer. Een inclusief klimaat is een omgeving waarin ieder individu wordt gewaardeerd voor de eigen inbreng. Het vertonen van inclusief leiderschap kan naast een inclusief klimaat ook zorgen voor positieve effecten op gedrag en de organisatie. Een van deze effecten wordt door Chen et al. (2020) nader toegelicht. Zo krijgen werknemers door inclusief leiderschap het gevoel dat hun aandeel in het werk gezien en gewaardeerd wordt, waarbij ze zich niet druk hoeven te maken over eventuele negatieve gevolgen. Dit maakt van inclusief leiderschap een 'social exchange'. Enerzijds is het gedrag vanuit een leider, anderzijds ook een werknemer die daarbij een bepaald gedrag als reactie laat zien.

Een voorbeeld van mogelijk gedrag is organizational citizenship behaviour (OCB). Dit zijn gedragingen van werknemers die verder gaan dan de formele werkactiviteiten. Een werknemer toont, zonder hiervoor gevraagd te worden, gedragingen die een organisatie effectiever en efficiënter laten functioneren en waar deze dus van profiteert (Schrauwen, 2007). De mate van OCB wordt beïnvloed door de support die vanuit de organisatie gegeven wordt. Bij meer support zal ook meer sprake zijn van OCB, wat wenselijk is voor een organisatie. Bij het ontbreken van deze support gebeurt het tegenovergestelde, waarbij dus minder OCB zal worden getoond (Ashikali, 2019). Of inclusief leiderschap eveneens leidt tot meer OCB is nog onzeker. In het artikel van Chen et al. (2020) is in ieder geval een positief verband gevonden tussen inclusief leiderschap en 'challenge-oriented' OCB bij werknemers van technologiebedrijven in een Chinese context. Ook in het onderzoek van Panicker et al. (2018) vonden de onderzoekers een soortgelijk verband. Deze studie uit India toont aan dat onder andere inclusief leiderschap leidt tot meer OCB bij academici. Door de context en setting van bovengenoemde studies, zijn ze niet direct toepasbaar op Nederlandse publieke organisaties. Ten eerste kennen China, India en Nederland een andere cultuur en omgevingskenmerken, die van invloed kunnen zijn op (de percepties van) leiderschap (Dickson et al., 2003). Daarnaast is onderzoek bij een technologiebedrijf en een onderwijsinstelling niet direct toepasbaar op publieke organisaties in het algemeen, waar dit onderzoek zich wel op richt. Mogelijk is dit verband van inclusief leiderschap en OCB bij publieke organisaties in de Nederlandse context ook aanwezig, dit is echter tot op heden nog niet onderzocht.

Daarnaast is de relatie tussen OCB en inclusief leiderschap mogelijk afhankelijk van gender. Gender beïnvloedt de perceptie van leiderschap in het algemeen, stellen Mroz et al. (2018). Zo beschouwen vrouwelijke werknemers mannelijke leiders over het algemeen als minder warm, bevoegd en participierend dan hun mannelijke collega's doen. Deze bevinding

kan worden verklaard vanuit het stereotype activation model. Dit model suggereert dat bepaalde kenmerken gezien worden en dat deze onbewust leiden tot het indelen van een persoon in een bepaalde sociale categorie. Deze stereotypering wordt vervolgens geactiveerd door omgevingskenmerken (Wheeler & Petty, 2001). Hierin bestaat echter wel een keuze om de informatie aan de hand van het stereotype wel of niet te accepteren. Ook de omgevingskenmerken van vrouwen en mannen zijn anders. Zo beschrijft de studie van Mroz et al. (2018) dat vrouwen anders worden behandeld op de werkvloer dan mannen. Deze factoren leiden tot een andere perceptie van leiderschap bij vrouwen. Het is echter nog niet bekend of dit genderverschil ook terug te zien is bij de reactie op inclusief leiderschap en de implementatie daarvan in OCB. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre draagt de perceptie van inclusief leiderschap bij aan OCB en wat is de invloed van gender hierop?

1.1 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Inclusief leiderschap is een actueel begrip, waar steeds meer onderzoek naar wordt gedaan. Zo zijn systematische reviews uitgevoerd om overzicht van de literatuur te krijgen over dit onderwerp (Korkmaz et al., 2022). Daarnaast is onderzocht wat het verband is met een inclusief klimaat (Ashikali et al., 2021). Ook het aan populariteit winnende begrip OCB begint in meer onderzoeken naar voren te komen. De relatie tussen specifiek inclusief leiderschap en OCB is echter nog niet veel onderzocht. In het artikel van Chen et al. (2020) wordt wel een relatie tussen inclusief leiderschap en challenge-oriented OCB in een Chinese context gevonden. Door Panicker et al (2018) is een verband met inclusief leiderschap en OCB in India geconstateerd. Of dit verband in de Nederlandse context binnen de publieke sector ook terug gaat komen is echter nog niet bekend. In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van dit hiaat in de literatuur en zal dit onderzocht worden.

Doordat gender een andere perceptie van leiderschap teweeg kan brengen, is het van belang om te onderzoeken of gender de mogelijke relatie tussen inclusief leiderschap en OCB modereert. Door de steeds betere man-vrouwverhouding in publieke organisaties is het goed om hier meer kennis over op te doen. Ook over de rol van gender op inclusief leiderschap en OCB is weinig bekend in de literatuur. In het onderzoek van Celik et al. (2011) wordt tevens een kanttekening van hun onderzoek naar diversiteitsmanagement en binding van werknemers benoemd. Er wordt een verband getoond tussen concepten, waarbij van een causale relatie wordt uitgegaan. Dit kan echter aan de hand van een cross-sectioneel survey niet direct

geconcludeerd worden. Ook andere factoren kunnen een rol spelen, waarbij als voorbeeld de sociale omgeving wordt benoemd. Voor het onderzoek van Ashikali et al. uit 2021 geldt hetzelfde. Zo is een verband gesteld tussen teamdiversiteit en inclusief klimaat, maar inclusief leiderschap blijkt hier een moderator te zijn. Doordat gender een rol kan spelen in perceptie en gedrag zal deze als moderator worden getest in dit onderzoek.

Maatschappelijke relevantie

Op maatschappelijk gebied kent dit onderzoek relevantie voor HRM (Human Resource Management) beleid binnen publieke organisaties. Het advies van Senen et al. (2021) aan organisaties die de Charter Diversiteit hebben getekend, is om diversiteit en inclusiviteitsbeleid op specifieke groepen werknemers te richten. Zo is geconstateerd dat de initiatieven nu veelal op alle werknemers gericht zijn. Wanneer blijkt dat inclusief leiderschap bij mannen of vrouwen een ander effect heeft op OCB kan hier op worden ingespeeld. Voor organisaties is een hoge mate van OCB immers waardevol. Om dit voor elkaar te krijgen kan mogelijk gefocust worden op inclusief leiderschap, wanneer een positieve relatie wordt vastgesteld met OCB. De opkomst van vrouwen in publieke organisaties resulteert in een steeds gelijkere verdeling op de werkvloer. Om voor alle werknemers (zowel mannen als vrouwen) een goed functionerende omgeving te hebben is het eveneens relevant inzicht in een mogelijk gendersverschil te krijgen. In veel onderzoek ligt de focus op cijfers en representativiteit, maar juist onderzoek naar gevolgen van leiderschap en bijbehorend gedrag is van belang.

1.2 Leeswijzer

In het volgende onderdeel wordt een theoretisch kader uitgewerkt met daarin de variabelen van dit onderzoek en de (mogelijke) onderliggende verbanden en theorieën. Aansluitend volgt de methode waarin omschreven staat hoe antwoord gegeven zal worden op de onderzoeksvraag, met onder andere de operationalisatie. De resultaten van de analyse worden gedeeld en aan de hand daarvan zal een conclusie worden getrokken. Dit zal gepaard gaan met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

De onderzoeksvraag kent verscheidene begrippen die uitgewerkt dienen te worden om tot een beter begrip van dit onderzoek te komen. Relevante literatuur omtrent inclusief leiderschap, OCB en gender worden behandeld. Eveneens worden (mogelijke) verbanden tussen de begrippen toegelicht.

2.1 Inclusief leiderschap

Leiderschap

Leiderschap is meer dan enkel het zijn van een leider en het geven van leiding. Yukl (2012) heeft onderzoek over de definitie van leiderschap samengenomen en stelt dat leiders de prestaties van een team kunnen verbeteren doormiddel een combinatie van specifieke gedragingen. Dit is een sociaal proces waarbij overeenstemming is in wat de doelen zijn en hoe deze gerealiseerd gaan worden. Een leider neemt hierbij het voortouw om een collectieve inzet te bewerkstelligen om een doel te behalen. Er bestaan verschillende soorten leiderschap, welk ingedeeld kunnen worden in leiderschapsstijlen. Leiderschapsstijlen bestaan uit patronen en gedragingen die leiderschap weergeven, waar vaak een onderliggende theorie aan ten grondslag ligt (Anderson & Sun, 2017). In dit onderzoek staat inclusief leiderschap centraal vanwege de focus op inclusie, die past bij de ontwikkelingen rondom emancipatie en etniciteit.

Inclusie

Inclusief leiderschap kenmerkt zich door de focus op inclusie. Inclusiviteit op de werkvloer wordt door Randel et al. (2018) omschreven als werknemers die zich gewaardeerd voelen binnen een groep, ofwel een organisatie, vanwege de behandeling die hen in hun uniekheid en verbondenheid voorziet. In plaats van een zoektocht naar homogeniteit, wordt juist het verschil in mensen gewaardeerd. De optimal distinctiveness theory (ODT) van Brewer (1991) wordt door Shore et al. (2011) gebruikt om de literatuur rondom inclusie verder uit te werken. De theorie geeft een spanning weer tussen enerzijds de behoefte aan het zijn van een uniek individu en anderzijds ook de behoefte aan gelijkheid en verbondenheid om zo bij een organisatie te horen (Shore et al., 2011). De ‘uniqueness’ (eigenheid) en ‘belongingness’ (verbondenheid) geven samen het gevoel van inclusie weer. Dit is door Shore et al. (2011) in een model vastgelegd met vier hoofdconcepten. Het eerste hoofdconcept is ‘inclusion’ zelf. Hierbij komt een hoge mate van eigenheid en verbondenheid samen en dit leidt tot een individu die behandeld wordt als volwaardig lid van de groep en daarbij ook uniek mag zijn. De tegenhanger hiervan is ‘exclusion’. In dit begrip mist zowel de verbondenheid als de waardering

van uniekheid, waarbij een persoon (als uitzondering) niet bij de groep hoort. Van deze persoon wordt de unieke waarde niet ingezien. ‘Assimilation’ is het derde concept. Dit concept kenmerkt zich doordat de uniekheid laag beoordeeld wordt, maar de verbondenheid in tegenstelling wel hoog scoort. Een werknemer kan hierbij zich conformeren aan de groeps cultuur, door de eigenheid op te geven om er zo tussen te passen. De tegenhanger van dit concept is ‘differentiation’. De uniekheid wordt hierbij in stand gehouden, wat leidt tot een mindere mate van verbondenheid. Door een juist combinatie van uniekheid en verbondenheid kan inclusiviteit worden bewerkstelligd (Shore et al., 2011).

Inclusief leiderschap

Inclusiviteit kan worden gestimuleerd door inclusief leiderschap. In 2006 is inclusief leiderschap voor het eerst benoemd door Nembhard en Edmondson. Deze onderzoekers omschrijven inclusief leiderschap als daden en woorden van een leider die waardering en uitnodiging geven aan de inbrengen van werknemers. Door Ashikali et al. (2021) wordt inclusief leiderschap omschreven als een combinatie van gedragingen om alle werknemers in een team te ondersteunen in hun verbondenheid en ook eigenheid. Korkmaz et al. (2022) hebben in een systematische review de bestaande literatuur over inclusief leiderschap samengevat. Hieruit is een vierdimensionaal model opgesteld dat inclusief leiderschap weergeeft. Zo is ten eerste sprake van het versterken van de verbinding binnen een team, doormiddel van het opbouwen van relaties. Tevens is het geven van waardering onderdeel van inclusief leiderschap, waarbij erkenning is van de inzet van werknemers. Ten derde is het ondersteunen van inspanningen vanuit de organisatie belangrijk. Ten slotte vormt het bevorderen van de uniciteit van werknemers het vierde onderdeel. Naast dit vierdimensionaal model wordt ook onderscheid gemaakt tussen drie lagen waarin inclusief leiderschap terug is te zien. Door Korkmaz et al. (2022) wordt rekening gehouden met inclusief leiderschap dat zich richt op werknemers (1), het team (2) en de organisatie (3). Binnen huidig onderzoek ligt de focus op inclusief leiderschap bij werknemers in teamverband. De focus op teamverband vloeit voort uit de processen van inclusie, die veelal in groepsverband voorkomen. Het uitgangspunt van groepsverband wordt ook door Randel et al. (2018) toegepast. Inclusief leiderschap wordt hierin omschreven als gedragingen van een leider die leiden tot een gevoel van betrokkenheid van een individu, waarbij dit niet ten koste gaat van de uniekheid van een persoon in teamverband.

Ashikali et al. (2019) richten zich op leiderschapsgedragingen die diversiteitsprocessen reguleren. Het *Categorization-Elaboration model* (CEM) (Van Knippenberg et al., 2004) geeft hierbij het eerder benoemde onderscheid weer tussen enerzijds de behoefte aan uniekheid en

anderzijds aan gelijkheid en betrokkenheid (Shore et al., 2011). Dit resulteert in een cognitieve- en een affectieve dimensie behorend bij inclusief leiderschap. De cognitieve processen van CEM worden getoond aan de hand van het benutten van verschillen in een groep. Bij de affectieve processen is sprake van categorisering, welk resulteert in het wel of niet tot een groep behoren (Ashikali, 2019). Beide processen moeten gereguleerd worden om tot een inclusieve organisatie te komen.

Het gevolg van inclusie geeft de studie van Randel et al. (2018) weer. De perceptie van inclusie door inclusief leiderschap heeft een indirect verband met positieve gedragsresultaten. De waarschijnlijkheid wordt gegeven dat inclusie leidt tot sterkere groepsidentificatie met beter psychologische welzijn tot gevolg. Ashikali et al. (2021) hebben reeds het belang van inclusief leiderschap voor een inclusief klimaat aangetoond. Zo heeft inclusief leiderschap een positief modererend effect op de relatie van inclusief klimaat en teams met een diverse etnisch-culturele achtergrond. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een inclusief klimaat meer wordt ervaren wanneer inclusief leiderschap ook meer aanwezig is bij diverse teams, dan wanneer inclusief leiderschap niet aanwezig is. Inclusief leiderschap is dan ook nodig om een inclusief klimaat te bewerkstelligen. Of inclusief leiderschap eenzelfde soort effect heeft op OCB zal verder worden onderzocht.

2.2 Organizational citizenship behaviour

Voordat de relatie tussen OCB en inclusief leiderschap wordt uitgewerkt is een beter beeld van het begrip OCB nodig. OCB bevat acties en gedragingen van werknemers die verder gaan dan de formele werkactiviteiten. Een werknemer toont, zonder hiervoor gevraagd te worden, gedragingen die een organisatie effectiever en efficiënter laten functioneren (De Geus et al., 2020). In relatie met de organisatie speelt hier discretionair gedrag van de werknemer een rol. Het gedrag wordt niet altijd opgemerkt en kent bij herkenning ook geen directe beloning. Dit gedrag vertonen is dan ook geen verplichting, maar een vrijwillige keuze (Schrauwen, 2007).

Door Organ (1997) is een vijf-factoren model opgesteld die OCB kenmerkt. De dimensies zijn 'sportiviteit', 'hoffelijkheid', 'goed burgerschap', 'consciëntieusheid' en 'altruïsme'. Sportiviteit is kenmerkend voor werknemers die een niet ideale situatie weten te handelen zonder daar over te klagen. Hoffelijkheid richt zich op het voorkomen van werk gerelateerde problemen. Goed burgerschap laat een houding van werknemers zien die een verantwoordelijkheidsgevoel hebben tegenover organisatie. Consciëntieusheid geeft een vorm van zelfdiscipline weer en het laatste begrip altruïsme richt zich op het helpen van anderen in de organisatie (Schrauwen, 2007). Altruïsme komt ook in het onderzoek van Paillé naar voren,

waarbij dit begrip ook wordt omschreven als het helpen van anderen (2013). Dezelfde auteur maakt een onderscheid in OCB richting de organisatie en OCB richting andere werknemers. Waar altruïsme een vorm van OCB richting andere werknemers is, is interesse en participatie in de organisatie een voorbeeld van OCB richting de organisatie. Een ander onderscheid is dat van de effecten van OCB. In de meta-analyse van Podsakoff et al. (2009) is gekeken naar de positieve effecten van OCB op individueel- en organisatieniveau. Op individueel niveau staat OCB in positief verband met prestatiebeoordelingen en beloningen. Op organisatieniveau is een positief verband met bijvoorbeeld productiviteit en efficiëntie gevonden. OCB kent hiermee positieve gevolgen voor een organisatie.

Inclusief leiderschap en OCB

Het gedrag van een leidinggevende kan medebepalend zijn voor de mate waarin een werknemer OCB vertoont. OCB staat in positief verband met de mate waarin managers de werknemers positief beoordelen en wat voor beloningen ze geven (Podsakoff et al., 2009). Shen et al. (2010) uiten de verwachting dat wanneer werknemers zich gewaardeerd, gesteund en eerlijk behandeld voelen (vanwege diversiteitsmanagement) ze eerder OCB vertonen. Bij inclusief leiderschap is eerder gesteld dat werknemers zich hierdoor gezien en gewaardeerd voelen. Dit sluit aan bij het onderzoek van Chen et al. (2020). Zij vinden een positief verband tussen challenge-oriented OCB en inclusief leiderschap. Dit betekent dat werknemers bij inclusief leiderschap meer challenge-oriented OCB vertonen. Deze studie maakt gebruik van de conservation of resources theory. Volgens deze theorie bieden inclusieve leiders motivatie aan werknemers aan de hand van drie onderdelen. Ten eerste bieden leidinggevende 'emotional resources', waaronder vertrouwen en vrijheid. Daarnaast zorgt inclusief leiderschap voor 'conditional resources', zoals toegankelijkheid. Het laatste onderdeel is 'cognitive resources'. Indien een werknemer in de problemen is, dan kan een leider zijn of haar kennis en ervaring gebruiken om een werknemer te helpen. Het uiteindelijk gevonden positieve verband in het onderzoek van Chen et al. (2020) is in lijn met de conservation of resources theory. Deze studie geeft echter geen uitsluitsel over het mogelijke verband van OCB en inclusief leiderschap binnen het huidige onderzoek. Zo heeft de studie niet in een publieke organisatie plaatsgevonden, maar binnen technische bedrijven. Daarnaast kent het een Chinese context, die verschillend is van de westerse context. Zo stellen Chen et al. (2020) dat in China werknemers bijvoorbeeld meer waarde hechten aan de relatie met een leider. Factoren als deze kunnen andere resultaten weergeven. Desalniettemin geeft het wel een indicatie van een mogelijk verband. Hetzelfde geldt voor de studie van Panicker et al (2018), waarbij inclusief leiderschap

als onderdeel van een inclusieve werkplaats wordt beschouwd. De studie is uitgevoerd bij academici van onderwijsinstellingen in India. In deze studie is een positief verband aangetoond tussen inclusieve werkplaats, waaronder dus inclusief leiderschap, en OCB. Hoewel eenzelfde soort kanttekening als bij de studie van Chen et al. (2020) gegeven kan worden, geven beiden wel een indicatie van een mogelijk verband weer waarbij inclusief leiderschap tot meer OCB leidt. Dit is in lijn met de perceived organizational support literatuur. Als een werknemer zich gesteund voelt door zijn of haar leidinggevende, zal deze zich eerder voor het belang van de organisatie inzetten (Shanock & Eisenberger, 2006). Dit kan dan ook verder gaan dan de formele taakomschrijving, net als bij OCB. Doordat inclusief leiderschap kan leiden tot meer gevoel van steun, wijst deze theorie er samen met de eerder genoemde literatuur op dat inclusief leiderschap meer OCB tot gevolg kan hebben. Hieruit kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H1: Inclusief leiderschap heeft een positief effect op OCB

2.3 De rol van gender

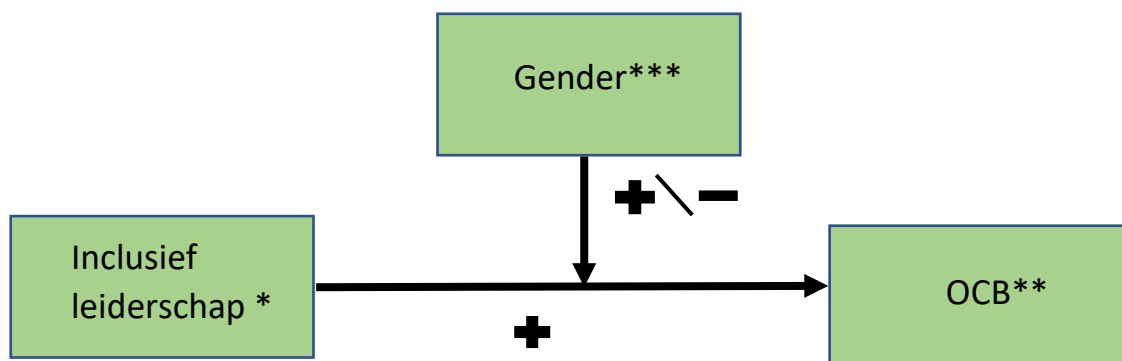
Mannen en vrouwen verschillen bij generalisatie op verscheidene vlakken van elkaar. Zoals reeds benoemd beïnvloedt gender de perceptie van leiderschap in het algemeen (Mroz et al, 2018). Zo beschouwen vrouwelijke werknemers leiders in het algemeen als minder warm, bevoegd en participierend dan hun mannelijke collega's dat doen. Dit hangt samen met het stereotype activation model. Dit model suggereert dat bepaalde kenmerken gezien worden en dat deze onbewust leiden tot het indelen van een persoon in een bepaalde sociale categorie. Deze stereotypering wordt vervolgens geactiveerd door omgevingskenmerken (Wheeler & Petty, 2001). De omgevingskenmerken van vrouwen en mannen verschillen van elkaar. Zo benoemen Mroz et al. (2018) dat vrouwen anders worden behandeld op de werkvloer dan mannen. Deze factoren leiden mogelijk tot een andere perceptie van leiderschap bij vrouwen. Vrouwen hebben daarnaast minder mogelijkheden om tot bepaalde groepen in organisaties te horen, doordat ze niet dezelfde kenmerken hebben als de meeste deelnemers van de groep (Shore et al., 2011). Deze factoren kunnen leiden tot meer discriminatie en uitsluiting. Dit maakt dat ze mogelijk meer behoefte hebben aan leiderschap die hen juist includeert, zoals inclusief leiderschap dat kan.

Wanneer naar specifiek inclusief leiderschap en genderverschil in percepties wordt gekeken, zijn hier verschillende studies over geschreven. Zo ervaren vrouwelijke werknemers meer rechtvaardigheid dan mannelijke werknemers bij inclusief leiderschap (Haong et al., 2022). Ook psychologische veiligheid wordt meer ervaren door vrouwen dan mannen bij

inclusief leiderschap (Dwivedi et al., 2022). De onderzoeken die zich meer op OCB richten laten een soortgelijk resultaat zien. De studie van Chen et al. (2020) toont aan dat gender een rol speelt bij de relatie tussen challenge-oriented OCB en inclusief leiderschap. Hierbij vertonen vrouwelijke werknemers meer challenge-oriented OCB bij inclusief leiderschap dan mannen. Ook in de studie van Panicker et al. (2018) wordt dit aangetoond bij OCB in het algemeen. De resultaten van deze onderzoeken leiden naar de verwachting van gender als positieve moderator op het verband van inclusief leiderschap en OCB. Doordat vrouwen niet altijd inclusie ervaren kan de behoefte aan inclusief leiderschap des te groter zijn. Inclusief leiderschap kenmerkt zich door het includeren van ondervertegenwoordigde groepen, waaronder vrouwen (Chen et al., 2020). Dit maakt dat inclusief leiderschap een grotere impact kan hebben en meer gedragsverandering kan bewerkstelligen. Door het gevoel er wel bij te horen en gewaardeerd te worden kan de mate van OCB bij vrouwen mogelijk groter worden. Deze verwachting brengt de volgende hypothese met zich mee:

H2: Gender modereert het positieve effect van inclusief leiderschap, het effect van inclusief leiderschap op OCB is voor vrouwen sterker dan voor mannen.

2.4 Conceptueel model:



*Onafhankelijke variabele: inclusief leiderschap

**Afhankelijke variabele: OCB

***Moderator: gender

3. Methoden

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zal binnen dit onderzoek gebruik worden gemaakt van het databestand van Ashikali (2016). De data bestaat uit variabelen van een studie naar leiderschap en inclusie bij publieke organisaties (Ashikali, 2018).

De kwantitatieve aard van het databestand biedt verschillende mogelijkheden. Zo kan een grote hoeveelheid gegevens verzameld worden, waarbij uitspraken gedaan kunnen worden over een grotere groep mensen of organisaties. Kwantitatief onderzoek past bij onderzoek waarbij een mogelijke relatie tussen variabelen vastgesteld of uitgesloten kan worden. Enkel zo kan uitsluitend gegeven worden over het bestaan van een verband en de mogelijke invloed van een moderator hierop. Binnen dit onderzoek wordt onderzocht of sprake is van een relatie en een modererend effect, waardoor een kwantitatieve studie passend is. De data uit het databestand van Ashikali (2016) bestaan uit uitkomsten van een survey welk cross-sectioneel van aard is. Aan deze onderzoeksopzet zijn echter enkele limitaties verbonden. Zo kan hiermee niet een duidelijke oorzaak-gevolg relatie worden vastgesteld, zoals wel bij longitudinaal onderzoek mogelijk is. Daarnaast is bij het gebruik van één methode om zowel de onafhankelijke en afhankelijke variabelen te meten, het risico op ‘common method biases’ (Jakobsen & Jensen, 2015). Desondanks levert de cross-sectionele studie een eerste inzicht in de mogelijke relaties tussen de variabelen, waardoor deze als geschikt wordt beschouwd.

De survey is online verstuurd naar werknemers van vier publieke organisaties. Deze vier publieke organisaties worden gekenmerkt door de diversiteit van de werknemers. Zo hebben deze organisaties het Charter diversiteit ondertekend. Dit betekent dat een organisatie bereid is te werken aan diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer. Het Charter biedt hierbij ondersteuning en een netwerk (SER, z.d.). Dit is vervolgens door de ministeries omgezet in plannen. Deze worden door Rijksoverheid (z.d.) omschreven in drie punten. Zo is binnen een organisatie sprake van door- en instroom (1), behoud van werknemers met een niet-westerse achtergrond (2) en het voorkomen en bewust worden van vooroordelen (3). Vooral punt twee geeft aan dat de organisaties die binnen dit onderzoek vallen zich actief inzetten om diversiteit en inclusiviteit in teams te bewerkstelligen.

De vier organisaties kunnen daarnaast onderverdeeld worden in twee categorieën op basis van de bestuurslaag waar ze toebehoren. Twee publieke organisaties behoren tot de lokale overheid: de gemeente. De andere twee organisaties zijn twee ministeries en behoren hiermee tot de centrale overheid: het Rijk. Hiermee komen twee van de drie bestuurslagen aan bod, publieke organisaties op provinciaal niveau zijn immers niet meegenomen. Binnen de vier organisaties zijn 59 teams gecontacteerd, bestaande uit 556 teamleden. Van de 556 teamleden

hebben 304 respondenten de survey ingevuld, wat uitkomt op een responspercentage van 54,7%. De 304 respondenten vormen de namens de vier publieke organisaties de onderzoeksgroep.

3.1 Variabelen

De variabelen uit dit huidige onderzoek worden apart gemeten aan de hand van meerdere vragen. Alle onderdelen van de vragenlijsten hebben tevens een empirische basis, welk de kwaliteit bevordert. Deze zullen hieronder verder worden toegelicht.

Onafhankelijke variabele

De onafhankelijke variabele inclusief leiderschap is gemeten aan de hand van dertien stellingen die door Ashikali (2016) is opgesteld (Bijlage 1). Deze bestaan uit de twee dimensies van leiderschap, namelijk affectief en cognitief leiderschap. De respondenten hebben bij de stellingen antwoordopties die variëren van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’, waar één tot vijf punten aan verbonden zijn. Deze schaal heeft als doel om te kijken naar hoe werknemers het leiderschap ervaren; ‘perceived leadership’. Jacobsen en Andersen beschrijven het onderscheid tussen ‘perceived’ en ‘intended leadership’ (2015). Intended is het bedoelde leiderschap vanuit het perspectief van de leidinggevende. Perceived is het ervaren leiderschap en is dus vanuit het perspectief van de werknemers. Dit laatste perspectief is binnen het onderzoek toegepast, waarbij een hogere score meer ervaren inclusief leiderschap betekent. Een voorbeeld stelling luidt als volgt: ‘Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik als een gelijkwaardig lid van het team wordt behandeld’ (Ashikali, 2016). Op basis van vragen als deze wordt inzicht verkregen in de perceptie van inclusief leiderschap.

Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele is OCB. Ashikali (2016) heeft hierbij tevens dertien stellingen opgenomen gericht op gedrag en houding in de organisatie (Bijlage 2). Een voorbeeld vraag is: “Ik maak vrije tijd vrij om collega’s te helpen met problemen op het werk” (Ashikali, 2016). Deze stellingen zijn gebaseerd op Paillé (2013) en zijn wederom met één tot vijf punten te beoordelen. De uitkomsten van de stellingen geven inzicht in de mate waarin een werknemer OCB vertoont.

Moderator

Gender vormt de moderator. Deze is gemeten met de vraag ‘Wat is uw geslacht?’ (Ashikali, 2016). Er zijn verschillende soorten genders: man, vrouw, alle twee, geen één of een andere vorm (Richards, 2016). Binnen dit onderzoek zal enkel onderscheid worden gemaakt in vrouwen en mannen, doordat de meeste medewerkers zich in één van de twee opties kunnen vinden.

Controlevariabelen

Controlevariabelen zijn toegevoegd om te kijken of deze mogelijk invloed hebben op het verband van de moderator, onafhankelijke- en afhankelijke variabele. De eerste controlevariabele binnen dit onderzoek is de sector: 0 = de gemeente, 1 = het Rijk. Daarnaast de leeftijd die in jaren is opgegeven. De derde variabele is etniciteit, met de antwoordopties 0 = autochtone Nederlander, 1 = niet autochtone Nederlander. Opleidingsniveau is de vierde variabele, waarbij zes opties mogelijk zijn: 1 = basisonderwijs, 2 = VMBO, 3 = Havo/VWO, 4 = MBO, 5 = HBO en 6 = WO. Deze controlevariabelen zijn gekozen aangezien ze mogelijk de perceptie van respondenten kunnen beïnvloeden. Deze controlevariabelen zijn tevens door Ashikali gehanteerd (2019). De controlevariabele zullen samen met de andere variabelen meegenomen worden in de analyses.

3.2 Analyse aanpak

IBM SPSS 28 zal worden gebruikt voor het uitvoeren van de diverse analyses. Ten eerste zal beschrijvende statistiek worden toegepast om de kenmerken van de dataset weer te geven. Vervolgens zal toetsende statistiek worden gebruikt om naar de onderliggende samenhang te kijken. De multiple lineaire regressieanalyse wordt uitgevoerd om de relatie tussen alle variabelen te toetsen en hier ook het mogelijke moderatie-effect te meten. Aan de hand van bovenstaande analyses kunnen de hypothese worden aangenomen of verworpen. De resultaten van deze analyses worden in het volgende hoofdstuk weergegeven.

4. Resultaten

De data uit het databestand van Ashikali (2016) wordt geanalyseerd om de opgestelde hypothesen te toetsen. Aan de hand van de verschillende analyses zal de onderzoeksvraag worden beantwoord.

4.1 Beschrijving van de data

Van vier verschillende publieke organisaties hebben 304 werknemers de survey beantwoord. Op het onderdeel sector na, hebben alle variabelen niet de volledigheid van 304 respondenten. Dit betekent dat de data niet volledig is door missings.

De verdere beschrijvende statistiek staat in Tabel 1 weergegeven. Hierin is af te lezen dat van de 304 respondenten, 160 respondenten man en 105 respondenten vrouw zijn. De leeftijd van de respondenten varieert tussen de 18 en 65 jaar, waarbij het gemiddelde op bijna 44 jaar uitkomt. Het grootste gedeelte van de respondenten heeft een Nederlandse etniciteit. Het gemiddelde geeft weer dat ook een gedeelte van de respondenten bi-cultureel is ($mean = .328$). Daarnaast werkt een kleine meerderheid aan respondenten binnen het Rijk en een kleine minderheid aan werknemers binnen de gemeenten ($mean = .582$). Het opleidingsniveau varieert van VMBO tot universitair geschoolden. Er is dus geen enkele respondent die enkel primair onderwijs heeft afgerond. Deze resultaten geven een eerste indruk van de demografische kenmerken van de respondentengroep.

De variabelen inclusief leiderschap en OCB behoeven meer context. De variabele inclusief leiderschap is een construct op basis van dertien items. De Cronbach's alpha score van deze items samen geeft een hoge score weer, die een goede betrouwbaarheid aantoont ($(\alpha) = .944$). De variabele OCB bestaat eveneens uit dertien stellingen die zijn samengenomen. De Cronbach's alpha score geeft een acceptabele score weer ($(\alpha) = .765$). Dat betekent dat bij beide variabelen sprake is van vragen die het construct goed meten en deze variabelen kunnen dus worden toegepast bij de analyses. Bij inclusief leiderschap zijn scores tussen de één en de 5 gegeven ($mean = 3.721, SD = .769$). Een gemiddelde van 3.721 geeft een positieve beoordeling van werknemers weer op inclusief leiderschap, waarbij dus inclusief leiderschap wordt ervaren. OCB kent een variatie aan respons die van 1.92 tot aan 4.77 reikt, met een net wat lager gemiddelde dan inclusief leiderschap ($mean = 3.501, SD = .542$). De gemiddelde score van 3.501 geeft wel ook een positieve score weer die werknemers zichzelf op het gebied van OCB toekennen. Aanvullend zullen de variabelen worden getoetst aan de hand van een correlatieanalyse.

Tabel 1*Beschrijvende statistiek*

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation	Cronbach's alpha
Gender (0=Man, 1=Vrouw)	265	0	1	.40	.490	
Inclusief leiderschap	303	1.00	5.00	3.721	.769	.944
OCB	277	1.92	4.77	3.501	.542	.765
Leeftijd	254	18	65	43.80	10.812	
Etniciteit (0=Nederlands, 1=Bi-cultureel)	256	0	1	.328	.470	
Opleiding (2=VMBO- 6=WO)	219	2	6	4.68	1.299	
Sector (0=Gemeente, 1=Rijk)	304	0	1	.582	.494	

Afkortingen: N = aantal, min = minimaal, max = maximaal, mean = gemiddelde, Std. Deviation = standaard deviatie, OCB = organizational citizenship behaviour, VMBO = voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs, WO = wetenschappelijk onderwijs

4.2 Toetsende statistiek

Om de eerste hypothese te kunnen toetsen zal gekeken worden of de afhankelijke variabele OCB samenhangt met de onafhankelijke variabele inclusief leiderschap. Ook de moderator gender en de andere controlevariabelen worden meegenomen in de Pearson correlatie, waarvan de uitkomst in Tabel 2 staan weergegeven.

Inclusief leiderschap kent een positieve relatie met OCB ($p < .01$). Inclusief leiderschap hangt samen met een hogere mate van OCB. Echter moet wel rekening worden gehouden met het feit dat de Pearson score ($r = .209$) een zwak verband weergeeft. Inclusief leiderschap kent geen andere significante relaties, dus ook niet met de variabele gender ($r = .062, p > .05$). OCB geeft daarentegen naast inclusief leiderschap nog twee andere relaties weer. Ten eerste een sterke negatieve relatie met sector ($r = -.619, p < .01$). Lagere mate van OCB komt meer voor bij werknemers van het Rijk tegenover die van de gemeenten. Een hogere mate van OCB wordt dus door de werknemers van de gemeenten aangegeven. Ook etniciteit hangt met OCB samen. Dit is een zwak positief verband ($r = .148, p < .05$). Zo geven werknemers met een Nederlandse afkomst hogere OCB aan dan werknemers die bi-cultureel zijn.

De variabele sector heeft met etniciteit en gender een negatieve relatie, hoewel deze wel zwak zijn ($r = -.209, p < .01$; $r = -.174, p < .01$). Gender heeft, naast de relatie met sector, ook een relatie met de controlevariabelen etnische herkomst en opleidingsniveau. Deze verbanden zijn beiden zwak, maar wel positief ($r = .226, p < .01$; $r = .188, p < .01$). Ten slotte heeft de

variabele leeftijd met geen enkele variabele een significante relatie. Hetzelfde geldt voor de interactie variabele van gender en inclusief leiderschap. Aan de hand van de Pearson correlatie is aangetoond welke variabele in relatie staan tot elkaar. Om de hypothesen te kunnen toetsen zal in het volgende onderdeel de resultaten van de regressieanalyse worden uitgewerkt.

Tabel 2

Pearson correlatie

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Inclusief leiderschap								
2. OCB	.209**							
3. Gender (0=Man, 1=Vrouw)	.062	.108						
4. Leeftijd	.015	.019	.006					
5. Etniciteit (0=Nederlands, 1=Bi-cultureel)	-.058	.148*	.226**	-.074				
6. Sector (0=Gemeente, 1=Rijk)	.082	-.619**	-.209**	-.058	-	.174**		
7. Opleiding (2=VMBO- 6=WO)	.045	.112	.118**	-.126	.127	-0.79		
8. Inclusief leiderschap x gender	.052	.070	.029	.002	-.036	-.014	-.041	

*Correlatie is significant bij .05 (tweezijdig)

**Correlatie is significant bij .01 (tweezijdig)

Afkortingen: OCB = *organizational citizenship behaviour*, VMBO = *voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs*, WO = *wetenschappelijk onderwijs*

4.3 Multiple lineaire regressie

Met de multiple lineaire regressieanalyse wordt gekeken of gender als moderator invloed heeft op de relatie van OCB en inclusief leiderschap. De controlevariabelen zullen hier ook in worden meegenomen. Om de regressies te kunnen uitvoeren is eerst de onafhankelijke variabele inclusief leiderschap naar een z-score omgezet, waarbij waardes zijn gestandaardiseerd om vergelijking mogelijk te maken. Daarnaast is een interactieterm opgesteld van de onafhankelijke variabele inclusief leiderschap en de moderator gender. Voor de regressie zijn vier modellen opgesteld die in Tabel 3 te zien zijn.

Bij elk model worden variabelen toegevoegd, waardoor afgelezen kan worden wat de toegevoegde waarde van deze variabelen is voor de samenhang met OCB. Bij Model 1 start enkel de onafhankelijke variabele inclusief leiderschap. In Model 2 is hier de onafhankelijke variabele en moderator gender aan toegevoegd. Vervolgens wordt ook de interactie tussen de

onafhankelijke variabele en moderator getoetst in Model 3. Uiteindelijk bevat het laatste model, Model 4, alle (controle)variabelen.

Tabel 3

Modellen multiple lineaire regressie

Model	Variabelen
1	Inclusief leiderschap
2	Inclusief leiderschap, gender
3	Inclusief leiderschap, gender, inclusief leiderschap x gender
4	Inclusief leiderschap, gender, inclusief leiderschap x gender, leeftijd, etniciteit, sector, opleiding

De uitkomsten van de regressieanalyses zijn weergegeven in Tabel 4. Hierin is af te lezen dat Model 1 een Adjusted R square heeft van .025, wat aangeeft dat 25% van de variantie van OCB door inclusief leiderschap wordt verklaard. Het model is echter niet significant ($F(1.193) = 6.035, p > .001$). Als gevolg is er geen significant lineaire verband tussen OCB en inclusief leiderschap ($B = .096, p > .01$).

Model 2 heeft, naast inclusief leiderschap, de variabele gender meegenomen in de analyse. De Adjusted R square van .027 geeft 27% variantie weer die inclusief leiderschap en gender verklaren van OCB. Dit model is wederom niet significant ($F(2.192) = 3.648, p > .001$). Inclusief leiderschap en gender zijn dus geen onafhankelijke voorspellers voor OCB ($B = .092, p > .001; B = .090, p > .001$).

Bij model 3 is het interactieverband van gender en inclusief leiderschap toegevoegd. De Adjusted R square is .035 en geeft hiermee 35% verklaarde variantie van OCB aan. Echter kent ook dit model geen significantie ($F(3.191) = 3.363, p > .001$). Dit betekent dat ook de interactie tussen inclusief leiderschap en gender geen significante voorspeller is voor OCB ($B = .066, p > .001$).

Waar wel een significante uitkomst werd gevonden is in Model 4. Nadat de controlevariabelen zijn toegevoegd geeft de Adjusted R square van .454 aan dat 45,4% van de variantie van OCB wordt verklaard door al deze variabelen samen. Dit betekent dat ten minste één van de volgende variabelen een lineaire relatie heeft met OCB: inclusief leiderschap, gender, gender x inclusief leiderschap, leeftijd, etniciteit, sector en opleiding ($F(7.187) = 24.000, p < .001$). Uit Tabel 4 blijkt dat inclusief leiderschap hier één van is. De B score van .121 ($p < .001$) betekent dat bij één punt toename van inclusief leiderschap de OCB score

gemiddeld met .121 toeneemt ($SE = .030$). Bij meer perceptie van inclusief leiderschap wordt dus meer OCB vertoond. Sector is eveneens een voorspeller van de variatie van OCB. De B score van $-.733$ ($p < .001$) geeft aan dat werknemers van het Rijk .733 lager scoren op OCB dan werknemers van de gemeente ($SE = .062$). Hiermee zijn inclusief leiderschap en sector de enige variabelen met een significant verband met OCB.

Tabel 4

Multiple lineaire regressie

Variabelen	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Constant	3.497*	.038	3.465*	.048	3.465*	.048	3.883	.184
Inclusief leiderschap	.096	.039	.092	.039	.099	.039	.121*	.030
Gender (0=Man, 1=Vrouw)			.090	.080	.075	.080	-.055	.063
ILx gender					.066	.040	.030	.030
Leeftijd							-4.529E	.003
Etniciteit (0=Nederlands, 1=Bi-cultureel)							.013	.066
Sector (0=Gemeente, 1=Rijk)							-.733*	.062
Opleiding (2=VMBO- 6=WO)							.018	0.23
	Adjusted R square = .025		Adjusted R Square = .027		Adjusted R Square = .035		Adjusted R square = .454	
	Df regressie = 1		Df regressie = 2		Df regressie = 3		Df regressie = 7	
	Df residual= 193		Df residual= 192		Df residual= 191		Df residual= 187	
	F= 6.035		F= 3.648		F= 3.363		F= 24.000*	

*Correlatie is significant bij .001 (tweezijdig), N= 304, OCB vormt de afhankelijke variabele
Afkortingen: OCB = organizational citizenship behaviour, VMBO = voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs, WO = wetenschappelijk onderwijs, SE = standaard error

Op basis van bovenstaande analyses is het mogelijk om de hypothesen te bevestigen of te verwerpen. De eerste hypothese (inclusief leiderschap heeft een positief effect op OCB) kan deels worden weerlegd. In de correlatieanalyse werd een zwakke, maar positieve samenhang gevonden tussen de variabelen inclusief leiderschap en OCB ($r = .209, p < .01$). Uit Model 1 van de regressieanalyse bleek echter dat inclusief leiderschap geen voorspeller is voor OCB, door het gebrek aan significantie ($F(1.193) = 6.035, p > .001$). Model 1 met enkel inclusief leiderschap is dan ook als geheel niet significant, wat tegen de hypothese pleit. Model 4 blijkt echter als geheel wel significant te zijn. Uit model 4 kan worden afgeleid dat inclusief leiderschap samen met de variabele sector een significante voorspeller is voor OCB ($B = .121, p < .001$; $B = -.733, p < .001$). De analyses geven hiermee dan ook geen eenduidige resultaten weer. De hypothese kan niet in zijn geheel worden aangenomen, maar ook niet volledig worden verworpen. In de conclusie zal hier verder op in worden gegaan.

De tweede hypothese (gender modereert het positieve effect van inclusief leiderschap, het effect van inclusief leiderschap op OCB is voor vrouwen sterker dan voor mannen) kan op basis van de resultaten volledig worden ontkracht. Uit de Pearson correlatie blijkt geen significant verband aanwezig te zijn van gender en inclusief leiderschap met OCB ($r = .108, p > .05$; $r = .062, p > .05$). De regressieanalyse toont eveneens geen significant verband vanuit gender en het interactieverband gender en inclusief leiderschap ($F(3.191) = 3.363, p > .001$). Gender modereert het (ontbrekende significante) effect van inclusief leiderschap op OCB dus niet. Het effect is dan ook niet significant groter voor vrouwen dan voor mannen. De tweede hypothese wordt hiermee dus volledig verworpen.

Buiten de hypothesen om geeft de controlevariabele sector wel significante verbanden weer met OCB. Sector blijkt uit Tabel 1 een sterke negatieve relatie te hebben met OCB ($r = -.619, p < .01$). Uit Tabel 2 volgt ook een significant verband met OCB ($B = -.733, p < .001$) samen met inclusief leiderschap. Lagere mate van OCB komt meer voor bij werknemers van het Rijk tegenover die van de gemeente. Hogere mate van OCB wordt dus door werknemers van de gemeente aangegeven. Mogelijk is het niet gender dat het effect modereert van inclusief leiderschap op OCB, maar is het de variabele sector. Aan de hand van een nieuwe regressieanalyse zal dit verder worden onderzocht.

4.4 Extra multiple lineaire regressie

Met deze multiple lineaire regressieanalyse zal gekeken worden of sector mogelijk als moderator een rol speelt in het verband van inclusief leiderschap en OCB. Inclusief leiderschap is wederom omgezet naar een z-score en er is een interactieterm gemaakt voor de

onafhankelijke variabele inclusief leiderschap en de mogelijke moderator sector. De regressieanalyse bestaat uit vier modellen die in Tabel 5 staan weergegeven. Tabel 5 is op dezelfde wijze ingedeeld als Tabel 3, maar sector vervangt de plek van gender in Model 2, 3 en 4.

Tabel 5

Modellen multiple lineaire regressie

Model	Variabelen
1	Inclusief leiderschap
2	Inclusief leiderschap, sector
3	Inclusief leiderschap, sector, inclusief leiderschap x sector
4	Inclusief leiderschap, sector, inclusief leiderschap x sector, leeftijd, etniciteit, gender, opleiding

Tabel 6 geeft de resultaten weer van de regressieanalyses, waar sector gender heeft vervangen. Model 1 kent dezelfde uitkomsten als Model 1 in Tabel 4. De Adjusted R square van .025 geeft aan dat 25% van de variantie van OCB door inclusief leiderschap wordt verklaard. Het model is wederom niet significant ($F(1.193) = 6.035, p > .001$), wat het ontbreken van een significant verband tussen inclusief leiderschap en OCB bevestigt.

In Model 2 is sector toegevoegd aan de regressie. Dit heeft tot een hogere Adjusted R square geleid van .462, waarmee 46,2% van de variantie van OCB kan worden verklaard. Dit model is, in tegenstelling tot Model 1, wel significant ($F(2.192) = 84.323, p < .001$). In dit model kent inclusief leiderschap een significant verband met OCB ($B = .117, p < .001$). Meer ervaren inclusief leiderschap leidt tot hogere OCB scores. De toegevoegde variabele sector vormt eveneens een voorspeller voor OCB ($B = -.737, p < .001$). Hierbij tonen werknemers van het Rijk lagere OCB scores dan werknemers van de gemeenten.

In Model 3 is het interactieverband van inclusief leiderschap en sector toegevoegd aan de regressieanalyse. De Adjusted R square kent een minimale stijging naar .468, welk staat voor 46,8% verklaarde variantie van OCB. Het model is als geheel significant ($F(3.191) = 57.826, p < .001$). Zowel inclusief leiderschap als sector geven significante relaties weer met OCB ($B = .116, p < .001; B = -.734, p < .001$). Het interactieverband kent echter geen significantie ($B = -.050, p > .001$).

Tenslotte zijn in model 4 de controlevariabelen toegevoegd. Dit heeft niet geleid tot een stijging van de Adjusted R square, waardoor deze nu 46% van de variantie verklaart. Het

model is als geheel wederom significant ($F(7.187) = 24.623, p < .001$). Hieruit volgt eveneens dat inclusief leiderschap en sector significante verbanden hebben met OCB ($B = .116, p < .001$; $B = -.734, p < .001$). Het interactieverband en de controlevariabelen zijn dus geen significante voorspellers voor OCB.

Het interactieverband van inclusief leiderschap en sector kent geen significante resultaten. De variabele sector is daarmee dan ook geen moderator in het verband van inclusief leiderschap en OCB. Wel wordt de samenhang tussen de onafhankelijke variabele inclusief leiderschap en de afhankelijke variabele OCB sterker en significant wanneer sector aan het model is toegevoegd. Dit zou mogelijk kunnen duiden op een mediatie effect.

Tabel 6*Multiple lineaire regressie***

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	B	SE	B	SE
Constant	3.497*	.038	3.953*	.046
Inclusief leiderschap	.096	.039	.117*	.029
Sector (0=Gemeente, 1=Rijk)			-.737*	.059
IL x sector				
Leeftijd				
Etniciteit (0=Nederlands, 1=Bi-cultureel)				
Opleiding (2=VMBO- 6=WO)				
Gender (0=Man, 1=Vrouw)				
	Adjusted R square= .025	Adjusted R square= .462	Adjusted R square= .468	Adjusted R square= .460
	Df regressie = 1	Df regressie = 2	Df regressie = 3	Df regressie = 7
	Df residual= 193	Df residual= 192	Df residual= 191	Df residual= 187
	F= 6.035	F= 84.323*	F= 57.826*	F= 24.623*

*Correlatie is significant bij .001 (tweezijdig), N= 304

**De onafhankelijke variabele Inclusief leiderschap is gestandaardiseerd, OCB vormt de afhankelijke variabele

Afkortingen: OCB = *organizational citizenship behaviour*, VMBO = *voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs*, WO = *wetenschappelijk onderwijs*

5. Conclusie en discussie

Nu de resultaten bekend zijn, kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *In hoeverre draagt de perceptie van inclusief leiderschap bij aan OCB en wat is de invloed van gender hierop?* Allereerst zullen deelconclusies worden uitgewerkt.

In het theoretisch kader werd reeds de verwachting geschetst dat inclusief leiderschap een positief effect heeft op OCB. Deze hypothese is geformuleerd op basis van meerdere theorieën en onderzoeken. Zo is allereerst gesteld dat inclusief leiderschap een positief effect heeft op challenge-oriented OCB, gebaseerd op de conservation of resources theory (Chen et al., 2020). Echter blijkt uit de analyses van dit huidige onderzoek dat het directe verband van inclusief leiderschap en OCB (gedeeltelijk) niet aanwezig is. De resultaten zijn tegenstrijdig en duiden niet met overeenstemming op een bevestiging van de hypothese. Zo blijkt uit de correlatieanalyse enerzijds wel een zwak, maar positieve samenhang te zijn tussen de variabelen inclusief leiderschap en OCB. Dit is in overeenkomst met de geschetste verwachting. De regressieanalyse gaf echter aan dat een significant verband met enkel inclusief leiderschap en OCB niet aanwezig is. Pas bij het toevoegen van andere (controle) variabelen werd de relatie tussen inclusief leiderschap en OCB significant.

Deze uitkomst is niet in overeenstemming met de resultaten van eerder onderzoek (Chen et al., 2020). Dit kan echter mogelijk verklaard worden door de eerder benoemde kanttekeningen. Zo is de context van de studie van Chen et al. (2020) anders dan die van dit onderzoek, wat percepties van leiderschap kan beïnvloeden (Dickson et al., 2003). Het ontbreken van een sterk significant effect is ook in tegenstelling tot andere gehanteerde literatuur. Wanneer een werknemer steun ervaart van een leidinggevende, zal deze werknemer zich eerder voor het belang van de organisatie inzetten (Shanock & Eisenberger, 2006). Uit dit huidige onderzoek blijkt het in dit geval dus niet direct zo te zijn dat inclusief leiderschap leidt tot meer gevoel van steun, wat weer meer OCB oplevert. Mogelijk zijn hier andere factoren bij betrokken die hier een rol in spelen. De studie van Panicker et al. (2018) sluit wel gedeeltelijk aan. De onderzoekers stellen dat inclusief leiderschap samen met andere variabelen leidt tot meer OCB. Hoewel in de huidige studie andere variabelen zijn onderzocht dan in die van Panicker et al. (2018), blijkt uit dit onderzoek dat inclusief leiderschap samen met de variabele sector ook significant met OCB samenhangt. Inclusief leiderschap draagt dus gedeeltelijk bij aan een verhoogde mate van OCB in de publieke sector, maar heeft geen sterk direct positief verband zoals werd verondersteld.

Het verwachte moderatie effect van gender blijkt in dit onderzoek eveneens niet aanwezig te zijn. Uit de analyses volgt geen enkel significant verband voor gender in relatie tot

OCB of inclusief leiderschap. Ook het interactieverband van gender x inclusief leiderschap bepaalt niet de mate van OCB. Dit is in tegenstelling tot de literatuur. Door de genderverschillen op het gebied van perceptie van algemeen leiderschap (Mroz et al, 2018), bestond de verwachting dit ook terug te zien bij inclusief leiderschap. In dit huidige onderzoek blijkt echter niet dat vrouwelijke werknemers inclusief leiderschap anders ervaren dan mannelijke werknemers. Omgevingskenmerken van vrouwen en de beperktere mogelijkheden binnen groepen (Shore et al., 2011) zijn in dit onderzoek mogelijk niet aanwezig, of zijn dat wel maar leiden niet tot meer behoefte aan inclusief leiderschap. De studie van Chen et al. (2020) geeft weer dat vrouwelijke werknemers meer challenge-oriented OCB vertonen dan de mannelijke collega's bij inclusief leiderschap. Bij de studie van Panicker et al. (2018) is dit verband ook gevonden, maar dan bij OCB in het algemeen. Dit verband wordt in dit onderzoek duidelijk niet weergegeven, waar een verschil in context mogelijk wederom een verklaring voor kan bieden. Zo is bijvoorbeeld in de Nederlandse publieke sector al lange tijd aandacht voor gendergelijkheid, waarbij beleid gericht is op diversiteit en inclusie (Celik, 2020). Ook is de man-vrouwverhouding een steeds betere weerspiegeling van de samenleving (CBS, z.d.). Mogelijk dat deze factoren ervoor zorgen dat de resultaten in deze context anders zijn. Geconcludeerd kan worden dat in de huidige studie gender het verband van inclusief leiderschap en OCB dus niet modereert voor werknemers in de publieke sector. Het effect is voor vrouwelijke werknemers dan ook niet sterker dan voor mannelijke werknemers.

Opvallend is dat niet gender, maar vooral de controlevariabele sector wel sterke significante verbanden weergeeft met OCB. Ter aanvulling is onderzocht of sector een mogelijke moderator is. De Geus et al., geven in hun onderzoek aan dat OCB mogelijk kan verschillen tussen bijvoorbeeld overheidsniveaus (2020). Dit kan verklaard worden door de verschillen in de contextuele factoren die publieke organisaties kennen (De Geus et al., 2020). In dit huidige onderzoek blijkt dat sector een sterk verband heeft met OCB. Werknemers van de gemeenten scoren significant hoger op OCB dan werknemers van het Rijk. Sector blijkt ook geen moderator te zijn bij het verband van inclusief leiderschap en OCB. Wel verhoogt het de perceptie van inclusief leiderschap, waardoor er mogelijk sprake is van een mediatie effect.

Kortom, inclusief leiderschap draagt deels bij aan OCB, maar kent geen sterk verband. Gender blijkt geen invloed te hebben op dit verband, waardoor vrouwelijke en mannelijke werknemers in de publieke sector niet significant anders scoren.

5.1 Beperkingen en aanbevelingen

Met deze studie is een eerste inzicht gegeven in de rol van gender bij inclusief leiderschap en OCB. Bij een studie als deze horen echter ook beperkingen en daarop aansluitende aanbevelingen.

De eerste aanbeveling volgt direct uit de conclusie. De variabele sector blijkt een sterk verband te hebben met OCB en ook de perceptie van inclusief leiderschap te verhogen. De Geus et al. (2020) geven al aan dat OCB kan verschillen per bestuurslaag vanwege de context. Ook vanuit hun onderzoek volgt de eerste aanbeveling om naar de contextuele factoren te kijken van de publieke sector en binnen dit onderzoek specifiek naar de bestuurslaag. De rol van sector op OCB kan duiden op contextuele factoren die van invloed zijn op leiderschap en gedrag van werknemers. Vervolgonderzoek kan verder onderzoeken hoe de context van de sector of een organisatie invloed heeft op inclusief leiderschap en OCB. Hiervoor is het eveneens aan te bevelen dat vervolgonderzoek alle bestuurslagen onderzoekt, waar in dit onderzoek de provincie nog mist. Het includeren van meer organisaties en een extra bestuurslaag kan de generaliseerbaarheid en representativiteit vergroten.

Een volgende aanbeveling richt zich op de methodiek van dit onderzoek. De gehanteerde kwantitatieve methode kent voor- en nadelen. Een voordeel is dat alle respondenten eenzelfde survey voorgelegd hebben gekregen, waarbij veel data overzichtelijk verzameld kan worden. Dit maakt het doen van analyses en vergelijkingen relatief eenvoudiger. Veel onderzoeken in de publieke sector maken dan ook gebruik van een survey, waarbij het nadeel de gevoeligheid voor 'common method bias' is (Jakobsen & Jensen, 2015). Wanneer alle variabelen met eenzelfde methode gemeten worden, kan dit tot een vertekend beeld van de correlaties leiden (George & Pandey, 2017; Jakobsen & Jensen, 2015). Om common method bias te verminderen is het allereerst aan te raden verschillende methoden toe te passen om de variabelen apart te meten (Jakobsen & Jensen, 2015). Wanneer dit echter niet mogelijk is geven Mackenzie en Podsakoff (2012) suggesties om common method bias te verminderen. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van duidelijke en begrijpbare taal in de survey, het variëren in schaal soorten en het verspreiden van vragen over een bepaald construct.

Naast de aanbeveling gericht op de survey is het bij de kwantitatieve onderzoeksopzet aan te bevelen om hetzelfde onderzoek opnieuw uit te voeren. De data van Ashikali uit 2016 geven bruikbare informatie weer, maar kan door de jaren heen mogelijk relevantie verliezen. Inclusiviteit ontwikkelt zich immers door de jaren heen. Hetzelfde geldt voor de man-vrouwverhoudingen en de toename van inwoners en werknemers met verschillende etnische achtergronden. Daarom zou een longitudinaal onderzoek eveneens van toegevoegde waarde

kunnen zijn om veranderingen zichtbaar te maken en eventueel zelfs een vergelijking door de jaren heen mogelijk te maken.

5.2 Relevantie en praktische aanbevelingen

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de relatie tussen inclusief leiderschap, OCB en de rol die gender hierbij speelt. Voor organisaties is een hoge mate van OCB waardevol. Nu blijkt dat vrouwelijke werknemers niet significant meer OCB vertonen bij inclusief leiderschap, kan het nuttig zijn om maatregelen niet specifiek op vrouwen te richten, maar inclusief op alle werknemers. Het advies van Senen et al. (2021) om beleid gericht op diversiteit en inclusiviteit op specifieke groepen te richten, kan hierdoor op dit vlak worden toegepast op juist alle werknemers. Hiernaast geeft dit onderzoek een eerste inzicht in de rol die de sector kan hebben op OCB. Deze kan namelijk duiden op contextuele factoren die die van invloed zijn op leiderschap en gedragingen van werknemers. Voor een organisatie is het relevant om inzicht te krijgen in de eigen contextuele factoren die mogelijk van invloed zijn op de organisatie. Hierbij kunnen managers in organisaties inclusief leiderschap toepassen, doordat deze in bepaalde contexten tot beduidend meer OCB leidt. Tot slot zal het altijd van belang zijn om een goed functionerende omgeving te creëren waarin iedere werknemer, ongeacht gender, etniciteit, et cetera zich geïncludeerd voelt.

Literatuur

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *Journal of management reviews*, 19(1), 76-96.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organisations and its effects on employees' affective commitment: the role of transformational leadership and the inclusiveness of the organisational culture. *Review of public personnel administration*, 35(2), 146-168. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Ashikali, T. (2018). *Leadership and inclusiveness in public organizations* (Dissertie. Institute of Public Administration, Governance and Global Affairs, Leiden University).
Promotor(en) en copromotor(en): Groeneveld, S. M., & Kuipers, B. S.
- Ashikali, T. (2019). Leading towards inclusiveness: developing a measurement instrument for inclusive leadership. *Academy of management annual meeting proceedings*, Boston USA. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.16444abstract>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of public personnel administration*, 41(3), 497-519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Brimhall, K. C. (2021). Are we innovating? Increasing perceptions of nonprofit innovation through leadership, inclusion, and commitment. *Review of public administration*, 41(1), 3-24. <https://doi.org/10.1177/0734371X19857455>
- CBS. (2023, 1 maart). *Hoeveel inwoners hebben een herkomst buiten Nederland*. Geraadpleegd op 12 maart 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-inwoners-hebben-een-herkomst-buiten-nederland>
- CBS. (z.d.). *Hoeveel mannen en vrouwen wonen in Nederland?* Geraadpleegd op 12 maart 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/mannen-en-vrouwen#:~:text=Zie%20ook%20de%20bevolkingspiramide.,meerderheid%2C%20op%20hogere%20leeftijden%20vrouwen>.
- CBS. (z.d.). *Arbeidsparticipatie naar leeftijd en geslacht*. Geraadpleegd op 12 maart, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/arbeidsparticipatie-naar-leeftijd-en-geslacht>
- Çelik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2011). Invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 2011(4), 32-57.
Geraadpleegd op 18 mei, via <https://tijdschriftvoorhrm.nl/de-invloed-van-diversiteitsmanagement-op-de-binding-van-werknemers-de-publieke-sector/>

- Çelik, S. (2020). Meer vrouwen in het openbaar bestuur: lessen uit de publieke sector. *Beleid en maatschappij*, 47(1), 63-74.
<https://doi.org/10.5553/BenM/138900692020047001006>
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, Z., & Liu, Y. (2020). Inclusive leadership promotes challenge-oriented organizational citizenship behavior through the mediation of work engagement and moderation of organizational innovative atmosphere. *Organizational psychology*, 27(11), 560594-560594. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560594>
- De Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: systematic literature review and future research agenda. *Public administration review*, 80(2), 259-270.
<https://doi.org/10.1111puar.13141>
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., Mitchelson, J. K. (2013). Research on leadership in a cross-cultural context: making progress, and raising new questions. *The leadership quarterly*, 14(6), 729-768. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.002>
- Dwivedi, P., Gee, I. H., Withers, M. C., & Boivie, S. (2022). No reason to leave: the effects of CEO diversity-valuing behavior on psychological safety and turnover for female executives. *American psychological association*.
<https://doi.org/10.1037/apl0001071>
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The journal of applied behavioral science*, 53(2), 235-263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>
- Fujimoto, Y., & Uddin, J. (2022). Inclusive leadership for reduced inequality: economic-social- economic cycle of inclusion. *Journal of business ethics*, 181(3), 563-582.
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04920-2>
- George, B., & Pandey, S. K. (2017). We know the Yin- but where is the Yang? Toward a balanced approach on common source bias in the public administration scholarship. *Review of public personnel administration*, 37(2), 245-270.
<https://doi.org/10.1177/0734371X17698189>
- Haong, T., Suh, J., & Sabharwal, M. (2022). Beyond a numbers game? Impact of diversity and inclusion on the perception of organisation justics. *Public administrartion review*, 82(3), 537-555. <https://doi.org/10.1111/puar.13463>
- Jacobsen, C. B., & Andersen, B. L. (2015). Is leadership the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public administration review*, 75(6), 829-841. <https://doi.org/10.1111/puar.12380>

- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International public management journal*, 18(1), 3-30.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2014.997906>
- Korkmaz, V. A., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: a systematic review of inclusive leadership research. *Elsevier inc*, 32(4), 100894.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100894>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: a literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Leiden Leadership Centre (2021). *Deelrapportage wetenschappelijke literatuurstudie publiek leiderschap*. Geraadpleegd op 16 maart 2023, van <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/documenten/publicatie/2021/10/27/leiden-leadership-centre-deelrapportage-wetenschappelijke-literatuurstudie-publiek-leiderschap>
- Meier, K. J. (2019). Theoretical frontiers in representative bureaucracy: new directions for research. *Perspectives on public management and governance*, 2(1), 1-18.
<https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy004>
- Mroz, J. E., Yoerger, M., & Allen, J. A. (2018). Leadership in workplace meetings: the intersection of leadership styles and follower gender. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(3), 309-322.
<https://doi.org/10.1177/1548051817750542>
- Nembhard, I. M., & Edmonson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological efforts in health care teams. *Journal of organisational behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1412-1426.
<https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Paille, P. (2013). Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions? *International journal of human resource management*, 24(4), 768-790. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697477>

- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., Blume, B. D., & Kozlowski, S. W. J. (2009). Individual- and organizational- level consequences of organizational citizenship behaviors; a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *94*(1), 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Panicker, A., Agrawal, R. K., & Khandelwal, U. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior: study of a higher education institution, India. *Equality diversity and inclusion*, *37*(6), 530-550.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, *28*(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Richards, C., Bouman, W. P., Seal, L., Barker, M. J., Nieder, T. O., & T'Sjoen, G. (2016). Non-binary or genderqueer genders. *International review of psychiatry*, *28*(1), 95-102. <https://doi.org/10.3109/09540261.2015.1106446>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public personnel management*, *43*(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Schrauwen, I. (2007). *De relatie tussen schuld en schaamtegeoriënteerdheid, organizational citizenship behavior (OCB) en organisatiebetrokkenheid: een studie bij arbeiders en bedienden* (Scriptie). Universiteit Gent.
- Senen, L., Van der Troon, J., Jansen, W., Euser, L., Ellemers, N. (2021). *Het moet wel werken: inclusiviteit op de arbeidsmarkt door synergie tussen wetenschap en praktijk*. Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Stichting Nederlandse Inclusiviteitsmonitor
- SER. (z.d.). *Charter Diversiteit*. Geraadpleegd op 1 maart 2023, van <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/charter-diversiteit>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of applied psychology*, *91*(3), 689-695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Sing, 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>

- Van Knippenberg, D., D Dreu, C. K. W., Homan, A. C., Zedeck, S., & Klein, K. J. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008-1022.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Wheeler, S. C., & Petty, R. E. (2001). The effects of stereotype activation on behavior: a review of possible mechanisms. *Psychological bulletin*, 127(6), 797-826.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.6.797>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Bijlage 1

Vragenlijst *inclusief leiderschap* (Ashikali, 2016)

Inclusief leiderschap: "mijn leidinggevende	1	2	3	4	5
1. Stimuleert mij om actief te participeren in het team.					
2. Zorgt ervoor dat ik als een gelijkwaardig lid van het team wordt behandeld.					
3. Probeert te voorkomen dat ik in negatieve stereotypingen denk over andere collega's.					
4. Probeert te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's mogelijk uitsluiten.					
5. Zorgt ervoor dat ik mijzelf kan zijn in het team.					
6. Communiceert de meerwaarde die etnisch-culturele diversiteit kan hebben naar medewerkers in het team.					
7. Maakt het mogelijk om een eigen inbreng te hebben in het team.					
8. Stimuleert mij om met collega's verschillende standpunten en perspectieven op probleemoplossingen te bespreken.					
9. Maakt het mogelijk om verschillende standpunten uit te drukken.					
10. Stimuleert mij om verschillende ideeën uit te wisselen met collega's.					
11. Stimuleert mij om collega's met verschillende etnisch-culturele achtergronden te raadplegen voor het oplossen van problemen.					
12. Maakt het mogelijk om de verschillende etnisch-culturele achtergronden van collega's te benutten voor creativiteit en innovatie in het team.					
13. Stimuleert mij om te leren van collega's met verschillende etnisch-culturele achtergronden					

Bijlage 2

Vragenlijst OCB (Ashikali, 2016)

Houding en gedrag	1	2	3	4	5
1. Ik maak vrije tijd vrij om collega's te helpen met problemen op het werk.					
2. Ik maak vrije tijd in mijn drukke werkschema om nieuwe collega's wegwijs te maken.					
3. Ik probeer problemen met andere collega's binnen mijn organisatie te voorkomen.					
4. Ik functioneer als bemiddelaar wanneer andere collega's onderling problemen hebben.					
5. Ik ben een stabiele factor in de organisatie als zich conflicten voordoen.					
6. Ik ga eerst in dialoog met collega's, voordat ik ideeën aandraag die heb zouden kunnen kwetsen.					
7. Ik woon bijeenkomsten bij die niet verplicht zijn, maar het imago van de organisatie kunnen versterken.					
8. Ik woon informatie bijeenkomsten bij die voor werknemers niet verplicht zijn, maar wel worden aangeraden.					
9. Ik participeer actief tijdens vergaderingen.					
10. Ik steek teveel tijd in het klagen over onbeduidende zaken in de organisatie.					
11. Ik heb de neiging om van een mug een olifant te maken.					
12. Ik focus mij altijd op de negatieve aspecten in de organisatie in plaats van de positieve punten.					
13. Ik benoem altijd minpunten over de activiteiten in een organisatie					