

Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector

De rol van een inclusieve organisatiecultuur

Saniye Celik, Tanachia Ashikali & Sandra Groeneveld*

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

1 Inleiding

De veranderende samenleving heeft haar weerslag op het personeelsbestand van publieke organisaties. Vanuit zijn voorbeeldrol als werkgever besteedt de publieke sector¹ sinds de jaren tachtig aandacht aan het bevorderen van diversiteit. Diversiteit behelst alle aspecten waarop medewerkers van elkaar kunnen verschillen. Het gaat daarbij zowel om zichtbare als om niet zichtbare verschillen, zoals normen, waarden, overtuigingen, behoeften, werkstijlen en karaktereigenschappen (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). In dit onderzoek volgen we echter de operationalisering van diversiteit zoals die in het beleid van de overheid centraal heeft gestaan, namelijk diversiteit naar etnische herkomst en geslacht. De afgelopen decennia werden tal van diversiteitsinterventies ingezet, gericht op de instroom, doorstroom en het behoud van vrouwen en allochtonen² in publieke organisaties (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Onder diversiteitsinterventies worden instrumenten verstaan om diversiteit te bevorderen en te managen. In dit artikel hanteren we de term interventie en volgen daarmee het woordgebruik van Ely en Thomas (2001) en ook dat van de beleidspraktijk binnen de publieke sector (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010).

* Saniye Celik is werkzaam bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en is als buitenpromovenda verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Correspondentieadres: Postbus 20011, 2500 EA Den Haag, tel. 06-52627832, e-mail saniye.celik@minbzk.nl. Tanachia Ashikali is als onderzoeker en docent verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, afdeling Bestuurskunde. Sandra Groeneveld is als universitair hoofddocent werkzaam bij de afdeling Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

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

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

Als vertrekpunt voor het onderscheid tussen verschillende soorten interventies hanteren we in dit onderzoek de diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (2001). Zij onderscheiden drie perspectieven, namelijk *discrimination & fairness* (D&F), *access & legitimacy* (A&L) en *integration & learning* (I&L). Deze perspectieven verbinden diversiteit met respectievelijk gelijkheid, legitimiteit en productiviteit van de organisatie. Het is te verwachten dat interventies die zijn gebaseerd op verschillende perspectieven, tot verschillende uitkomsten zullen leiden, ook met betrekking tot de binding van werknemers aan de organisatie. Zo is uit het onderzoek van Celik, Ashikali en Groeneveld (2011) gebleken dat interventies die zijn gebaseerd op gelijkheid, geen invloed hebben op de binding, terwijl beleidsinterventies die tot de andere twee perspectieven behoren, namelijk 'het divers samenstellen van selectieteams' en 'trajecten die zich richten op het creëren van een open cultuur' de binding van medewerkers positief beïnvloeden. In dit artikel gaan we na hoe de invloed van de verschillende interventies op binding van werknemers kan worden verklaard.

We gaan daarbij in het bijzonder in op de rol van de organisatiecultuur die in eerder onderzoek als een belangrijke voorwaarde is gezien voor de binding van personeel en de identificatie van diverse groepen werknemers met de organisatie (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008; Meyer & Herscovitch, 2001; Van Knippenberg et al., 2004; Wolfson, Kraiger & Finkelstein, 2011). Een open organisatiecultuur wordt belangrijk geacht voor het succesvol omgaan met diversiteit op de werkvloer (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2011). Er is sprake van een open organisatiecultuur als medewerkers een eenheid vormen, maar binnen die eenheid ook de ruimte krijgen op hun eigen manier te werken, ook wanneer de werkwijze afwijkt

van de heersende norm. Dit wordt ook wel de ‘inclusieve organisatiecultuur’ genoemd (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Uitgangspunt van inclusie is dat werknemers zich gewaardeerd, gerespecteerd en erkend voelen (Pless & Maak, 2004). De gedachte is dat een inclusieve organisatiecultuur verschillen als uitgangspunt neemt en minder druk geeft om je als individu aan te passen, waardoor het gevoel van veiligheid stijgt (Scott & Bruce, 1994; Van Dam, Oreg & Schyns, 2008). Werknemers die werkzaam zijn in een inclusieve organisatie, zijn sterker betrokken bij de organisatie (Mor Barak, 2000) en de intentie om de organisatie te verlaten ligt lager (Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart et al., 2011). De verwachting is dan ook dat een inclusieve organisatiecultuur een verklarende rol speelt bij de positieve invloed van diversiteitsinterventies op de binding van medewerkers. Er is echter nog weinig onderzoek verricht naar de gevolgen van een inclusieve organisatiecultuur (Nishii, 2012) en de invloed van diversiteitsbeleid op de organisatiecultuur en de binding van medewerkers (Shore et al., 2011). De centrale vraagstelling van dit artikel luidt dan ook als volgt:

Welke rol heeft een inclusieve organisatiecultuur in de relatie tussen diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers?

2 Theoretisch kader

In dit theoretisch kader onderbouwen we de verwachte verschillen in de mate waarin verschillende soorten diversiteitsinterventies de inclusiviteit van de organisatiecultuur en daarmee de binding van werknemers aan de organisatie beïnvloeden. Binding behelst in dit onderzoek het behoud oftewel de retentie van medewerkers binnen de publieke sector en in hoeverre medewerkers betrokken zijn bij de organisatie (Gould-Williams & Davies, 2005; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Betrokkenheid blijkt een belangrijke voorspeller te zijn voor motivatie van werknemers en hun prestaties (Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Daarbij zorgt betrokkenheid met de organisatie ervoor dat de intentie van medewerkers om de organisatie te verlaten wordt gereduceerd (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Voorbeelden van interventies zijn het hanteren van streefcijfers, een ambassadeursnetwerk om diversiteit op een hoger niveau te agenderen en een multicultureel netwerk voor rijksambtenaren (Hofhuis & Van't Hoog, 2010). In dit onderzoek staan de meest voorkomende diversiteitsinterventies in de publieke sector centraal. Er is nauwelijks theorievorming over de effectiviteit van specifieke diversiteitsinterventies. Wel kunnen de interventies op basis van de doelen die met de interventie nagestreefd worden, onderverdeeld worden volgens de diversiteitsperspectieven van Ely en Thomas (2001) om zo hun effectiviteit te beargmenteren. Bij het D&F-perspectief gaat het om het creëren van toegang en gelijke kansen voor minderheidsgroepen in werving-en-selectieprocessen (Selden & Selden, 2001) en gaat het dus voornamelijk om de toename van diversiteit in het personeelsbestand. Culturele verschillen worden volgens dit perspectief niet meegenomen in de werkprocessen, waardoor het werk en de taken in de organisatie

niet fundamenteel worden beïnvloed. Hierbij veranderen de organisatiecultuur en -structuur niet of nauwelijks (Groeneveld & Steijn, 2010; Kellough & Naff, 2004; Pitts, 2007, 2009). De veronderstelling dat iedereen gelijk is, zorgt ervoor dat de dominante cultuur geen afwijkingen tolereert, waardoor diverse minderheidsgroepen zich aanpassen aan de heersende cultuur (Ely & Thomas, 2001). Het doelgroepenbeleid, waarbij met behulp van positieve actie wordt gestreefd naar het verbeteren van de positie van minderheidsgroepen, is ontwikkeld vanuit dit perspectief. Een concrete interventie is het hanteren van streefcijfers voor het bevorderen van de instroom, doorstroom en het behoud van doelgroepen zoals vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen, et cetera (Groeneveld, 2011).

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

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

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

Hypothese 1: De diversiteitsinterventie 'streefcijfers voor het bevorderen van de instroom, doorstroom en behoud van doelgroepen' (D&F-perspectief) heeft een negatieve invloed op de inclusiviteit van de organisatiecultuur, terwijl de interventies 'divers samenstellen van selectieteams' (A&L-perspectief) en 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' (I&L-perspectief) de inclusiviteit van de organisatiecultuur positief beïnvloeden.

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

Behalve dat de binding van werknemers samenhangt met deze uitkomsten, zijn er in de literatuur ook aanwijzingen voor een rechtstreekse invloed van de inclusiviteit van de organisatiecultuur op betrokkenheid en retentie. Bekend is dat openheid en waardering voor diversiteit in de organisatie gepaard gaan met meer betrokkenheid onder werknemers (Meyer & Herscovitch, 2001). Specifiek blijkt uit de meta-analyse van Meyer et al. (2002) dat affectieve betrokkenheid gerelateerd is aan inclusiviteit binnen de organisatie. Evelein (2005) toont daarnaast aan dat de intentie om de organisatie te verlaten (het omgekeerde van behoud)

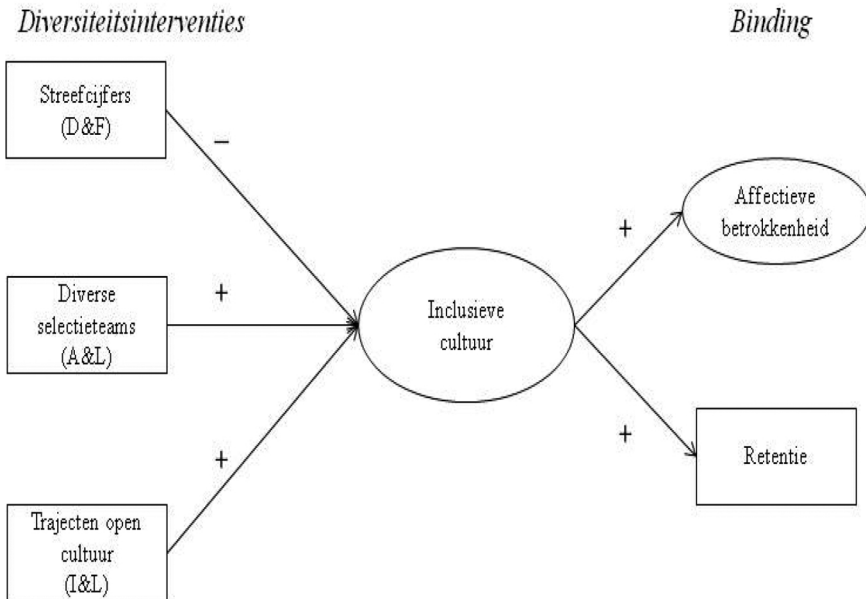
beperkt kan worden door een organisatiecultuur die medewerkers in staat stelt om te werken volgens waarden die dicht bij de eigen waarden van de betreffende persoon liggen. Ook Hofhuis et al. (2008) komen tot deze bevinding wanneer zij concluderen dat een inclusieve organisatiecultuur het vertrek van medewerkers kan beperken. Het bovenstaande wijst erop dat een open organisatiecultuur een positieve invloed heeft op de binding van medewerkers (zie ook Van Knippenberg et al., 2004; Wolfson et al., 2011).

Het is vervolgens aannemelijk dat de interventie ‘streefcijfers’, die een negatieve invloed zou hebben op de inclusiviteit van de organisatiecultuur, om die reden ook de binding van medewerkers negatief beïnvloedt. Voor de andere twee interventies verwachten we juist wel een positieve invloed op binding, omdat ze positief zouden uitpakken voor de inclusiviteit van de organisatiecultuur. Dit brengt ons tot de volgende hypothese.

Hypothese 2: De inclusiviteit van de organisatiecultuur heeft een mediërende rol in de relatie tussen beleidsinterventies en de binding van medewerkers.

Gebaseerd op het theoretische kader wordt het onderzoeksmodel in figuur 1 gevisualiseerd.

Figuur 1 *Het conceptueel model met de diversiteitsinterventies als onafhankelijke variabele, inclusieve cultuur als mediërende variabele en met de afhankelijke variabelen affectieve betrokkenheid en retentie, die samen de binding van werknemers binnen de publieke sector weergeven*



In dit onderzoek zijn enkele controlevariabelen opgenomen. Uit eerder onderzoek blijkt in de eerste plaats dat leiderschapsstijl een belangrijke rol speelt bij de binding van medewerkers (Celik et al., 2011; Gould-Williams & Davies, 2005; Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Leisink, 2006; Steijn & Van der Voet, 2009) en bij het werkklimaat (Luijters, Van der Zee & Otten, 2008). Een organisatiecultuur wordt gevormd door leiderschapsgedragingen (Schein, 2004). Dit maakt het relevant om in dit onderzoek leiderschap als controlevariabele mee te nemen. Specifiek wordt ingezoomd op transformationeel leiderschap. Een transformationele leider is charismatisch, herkent verschillen, stelt het individu centraal en verhoogt de motivatie, het vertrouwen en de tevredenheid van medewerkers door het samenbrengen van mensen en het veranderen van hun gedachtegoed (Avolio, Bass & Jung, 1999; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas et al., 2006). Leidinggevers met een transformationele stijl hebben meer oog voor individuele kenmerken en zullen op grond daarvan werknemers stimuleren en motiveren (Avolio et al., 1999; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Burke et al., 2006). Transformationeel leiderschap past daarmee goed bij het leidinggeven aan divers samengestelde groepen (Ashikali & Groeneveld, 2012; De Vries & Homan, 2008).

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

3 Onderzoeksmethode

3.1 Data

De gegevens van dit onderzoek zijn afkomstig uit het zogenoemde Flitspanel-onderzoek, een internetenquête onder een representatieve steekproef van medewerkers binnen de Nederlandse publieke sector. De enquête werd uitgezet in de periode van 12 april tot met 26 april 2011 (www.flitspanel.nl). Het Flitspanel-onderzoek betreft een panel bestaande uit overheidswerknemers, dat in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) wordt onderhouden. De werknemers die deelnemen aan het Flitspanel, worden regelmatig (één keer per twee maanden) per e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan een webenquête, die maximaal tien minuten duurt. Het totale aantal panelleden dat werd uitgenodigd om deel te nemen, bedroeg 27167. De respons voor dit onderzoek bedroeg 11557 werknemers (responspercentage 42.5%). Voor de analyse in dit onderzoek zijn slechts de respondenten gebruikt die geen ontbrekende scores hadden op de variabelen in de analyse. De uiteindelijke database bestond daarmee uit 4310 respondenten. Dit betekende een uiteindelijke respons van 16%. Het relatief hoge aandeel missings was vooral te wijten aan de onbekendheid van de respondenten met de voorgelegde diversiteitsinterventies (Ashikali, 2011; zie ook 3.2).

Van de 4310 respondenten was 8.2% allochtoon, waarvan 5.4% westerse allochtonen en 2.4% niet-westerse allochtonen. Van 0.4% was de etnische herkomst onbekend, omdat respondenten niet verplicht waren hun etnische herkomst kenbaar te maken. Het aandeel niet-westerse allochtonen in het personeelsbestand van de publieke sector was in 2011 6% en het aandeel westerse allochtonen 9%. 40% van de 4310 respondenten was vrouw, terwijl het aandeel vrouwen in de publieke sector in 2011 52% bedroeg. Allochtonen en vrouwen waren daarmee ondervertegenwoordigd in de uiteindelijke dataset. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 50 jaar, terwijl de gemiddelde leeftijd van werknemers in de publieke sector 44 jaar was (Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 2012). 37% van de respondenten was werkzaam binnen het openbaar bestuur, 54% binnen onderwijs en wetenschap en 9% in de veiligheidssector. Het percentage werknemers in 2011 in de verschillende publieke sectoren was respectievelijk 33%, 54% en 13%.

In een Independent-Samples T-test zijn de onderzoeksvariabelen uit de steekproef waarop de analyses zijn gedaan ($N = 4310$), vergeleken met de respondenten die missings hadden op de diversiteitsinterventies. In de analyse is gekeken naar de verschillen tussen de twee groepen op de onderzoeks- en achtergrondvariabelen. De resultaten toonden dat er geen significante verschillen waren tussen de twee groepen op de achtergrondvariabelen geslacht en etnische herkomst van de respondenten. Daarentegen waren er wel significante verschillen voor inclusieve cultuur, betrokkenheid, retentie en transformationeel leiderschap. Door de hoge N in het onderzoek was de kans op een statistisch significant verschil echter erg hoog. Bij vergelijking van de twee steekproeven hadden de steekproefrespondenten met missende waarden op de diversiteitsinterventies een gemiddelde score op inclusieve cultuur van 3.61, op betrokkenheid 3.97, op retentie 3.93 en op leiderschap 3.46. Voor de steekproef waarop de analyses zijn gedaan, had inclusieve cultuur een gemiddelde van 3.56, betrokkenheid 4.02, retentie 3.77 en transformationeel leiderschap 3.35. De verschillen tussen de gemiddelden van de onderzoeksvariabelen waren relatief klein, wat de resultaten van het onderzoek niet of nauwelijks zouden hebben beïnvloed.

3.2 *Operationalisaties*

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

- *Diversiteitsinterventies*

Per diversiteitsspectief van Ely en Thomas (2001) werd één diversiteitsinterventie onderzocht. Een interventie volgens het D&F-perspectief is 'streefcijfers voor instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie'. Als A&L- en I&L-interventie is gekozen voor 'het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen' (A&L-perspectief) en 'trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit' (I&L-perspectief). De respondenten hadden de keuze uit de volgende

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

- *Inclusieve organisatiecultuur*

Om de inclusiviteit van de cultuur (IC) te meten is gebruikgemaakt van een bestaande set van niet eerder gevalideerde vragen die door de Rijksoverheid gebruikt werden in medewerkertevredenheidsonderzoeken om inzicht te krijgen in de mate van ervaren inclusiviteit en sociale veiligheid door medewerkers. Omdat de vragen betrekking hebben op de mate waarin medewerkers zich binnen de organisatie gewaardeerd en veilig voelen, spreken we hier van een inclusieve organisatiecultuur. Bij een inclusieve organisatiecultuur gaat het immers om de combinatie van veiligheid (Scott & Bruce, 1994; Van Dam et al., 2008) en waardering (Pless & Maak, 2004).

De volgende zes vragen over inclusieve organisatiecultuur werden voorgelegd aan de respondenten³: 'Waar ik werk word ik met respect behandeld' (IC1), 'Ik kan openlijk mijn mening uiten zonder angst voor negatieve gevolgen' (IC2), 'Mijn organisatie heeft een werkomgeving waarin verschillende denkbelden en perspectieven worden gewaardeerd' (IC3), 'Mijn organisatie heeft een werkomgeving waar discriminatie niet voorkomt' (IC4), 'Mijn organisatie heeft een werkomgeving die vrij is van intimidatie' (IC5), 'De beslissingen die leiders in mijn organisatie maken betreffende werknemers zijn eerlijk' (IC6). De antwoordcategorieën zijn in de oorspronkelijke vragenlijst bevestigd op basis van een 5-punts Likert-schaal, variërend van 'helemaal mee eens' (1) tot 'helemaal mee oneens' (5). Om de output van de analyses beter te kunnen interpreteren zijn de scores gehercodeerd naar 'helemaal mee oneens' (1) tot 'helemaal mee eens' (5). Hoe hoger de scores, hoe meer de organisatiecultuur als inclusief wordt gepercipieerd. De Cronbach's alpha van deze schaal was .90.

- *Binding*

Om binding van medewerkers binnen de organisatie te meten zijn vragen gesteld over de affectieve betrokkenheid en retentie van medewerkers. *Affectieve betrokkenheid* gaat over een emotionele band die de werknemer heeft met de organisatie (Haar & Spell, 2004), waarbij werknemers zich met de organisatie identificeren en zich willen inzetten om organisatiedoelen te behalen (Gould-Williams & Davies, 2005; Kim, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Om de affectieve betrokkenheid te meten is een gevalideerde schaal uit eerder onderzoek gebruikt (Kim, 2005). Deze schaal bestaat uit de volgende drie vragen: 'Ik voel mij een deel van de organisatie' (B1), 'Deze organisatie is van persoonlijke betekenis voor mij' (B2), 'Ik heb een

sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie' (B3). De antwoordcategorieën zijn net als de vorige schaal in de oorspronkelijke vragenlijst bevestigd op basis van een 5-punts Likertschaal, variërend van 'helemaal mee eens' (1) tot 'helemaal mee oneens' (5). Om de output van de analyses beter te kunnen interpreteren zijn de scores gehercodeerd naar 'helemaal mee oneens' (1) tot 'helemaal mee eens' (5). De Cronbach's α van deze schaal bedroeg 0.91.

Retentie van werknemers is gemeten door aan hen de volgende stelling voor te leggen: 'Ik ben van plan om het komende jaar werk bij een andere organisatie te zoeken' (Groeneveld, 2011). De respondent kon door middel van een 5-punts Likertschaal aangeven in hoeverre men het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. Terwijl het item verwijst naar de vertrekintentie van werknemers, geeft de antwoordschaal de mate van retentie aan. Retentie is slechts gemeten met een item, wat consequenties kan hebben voor de validiteit en de betrouwbaarheid.

- *Transformationeel leiderschap*

Aan de respondenten is gevraagd naar de leiderschapsstijl van hun directe leidinggevende. De items van transformationeel leiderschap (TL) zijn ontleend aan de operationalisering van Bass et al. (2003). Zij onderscheiden vier dimensies van transformationeel leiderschap: *idealized influence* (charisma), *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* en *individualized consideration*. Met het oog op de lengte van de vragenlijst moesten we echter een selectie van twaalf items maken uit het oorspronkelijke meetinstrument. Dit resulteerde in drie items per dimensie. De items zijn letterlijk uit het Engels vertaald. De twaalf items zijn in de oorspronkelijke vragenlijst bevestigd op basis van een 5-punts Likertschaal, variërend van 'helemaal mee eens' (1) tot 'helemaal mee oneens' (5). Ook hier zijn de categorieën gehercodeerd naar 'helemaal mee oneens' (1) tot 'helemaal mee eens' (5). Naarmate de score toeneemt, ervaren meer werknemers een transformationele leiderschapsstijl. De eerste dimensie bevat de stellingen: 'Mijn leidinggevende stelt mijn behoefte boven die van zichzelf' (TL1), 'Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende' (TL2), 'Mijn leidinggevende is consistent in het uitdragen van normen, waarden en ethiek' (TL3). De dimensie *inspirational motivation* houdt de volgende stellingen in: 'Mijn leidinggevende legt de nadruk op collectieve doelen' (TL4), 'Mijn leidinggevende spreekt optimistisch en enthousiast en zorgt voor een prettig werkklimaat' (TL5), 'Mijn leidinggevende brengt belangrijke onderwerpen onder de aandacht en schept bewustzijn over belangrijke issues' (TL6). De dimensie *intellectual stimulation* bevat de stellingen: 'Mijn leidinggevende stimuleert verschillende standpunten en manieren van werken' (TL7), 'Mijn leidinggevende zorgt voor verschillende perspectieven' (TL8), 'Mijn leidinggevende wijst op nieuwe manieren van werken' (TL9). De laatste dimensie *individualized consideration* bevat de stellingen: 'Mijn leidinggevende heeft aandacht voor verschillen tussen individuen' (TL10), 'Mijn leidinggevende legt de nadruk op mijn sterke aspecten' (TL11), 'Mijn leidinggevende heeft aandacht voor individuele groei en ontwikkeling en stelt zich op als mentor/coach' (TL12).

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

4 Resultaten

4.1 *Descriptieve statistische analyse en correlaties*

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

In tabel 1 zijn de Cronbach's alpha, gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de onderzoeksvariabelen gepresenteerd. De interventie 'trajecten voor een open cultuur' werd gemiddeld het meest waargenomen door de respondenten. De diversiteitsinterventies 'divers samenstellen van selectieteams' en 'trajecten voor een open cultuur' correleerden positief met organisatiecultuur. Organiseatiecultuur correleerde weer positief met de binding van medewerkers. Uit de correlaties viel daarnaast op te maken dat transformationeel leiderschap samenhangt met de twee beleidsinterventies, de organisatiecultuur en de binding van medewerkers. Opvallend was de hoge correlatie van .66 tussen transformationeel leiderschap en de organisatiecultuur. Mogelijk is dit voor een deel toe te schrijven aan de items van transformationeel leiderschap die betrekking hebben op diversiteit (TL7, TL8, TL10). De items lagen inhoudelijk soms dicht bij elkaar. Niettemin bleek uit een exploratieve factoranalyse dat de items laadden op de beoogde constructen. Ook de correlatie van .52 tussen organisatiecultuur en affectieve betrokkenheid is hoog te noemen.

4.2 *SEM-analyse*

Voor dit onderzoek is met behulp van AMOS gebruikgemaakt van Structural Equation Modeling (SEM). In AMOS zijn niet de geconstrueerde schalen gebruikt voor organisatiecultuur, affectieve betrokkenheid en transformationeel leiderschap, maar zijn de variabelen opnieuw geschat in een meetmodel met behulp van een Confirmatieve Factor Analyse (CFA). Op deze wijze is de constructvaliditeit van de constructen in het model getoetst.

Het eerste model met affectieve betrokkenheid als uitkomstmaat toonde de volgende goodness of fit statistics: (CMIN) $\chi^2 = 7909.50$, $df. = 291$, $p < .00$, $\chi^2/df = 27.18$; *Comparative Fit Index* (CFI) = .90; en *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA) = .08. Vanwege de hoge N was de χ^2 geen goede maat om de fitheid van het model te bepalen. De CFI- en RMSEA-waarden laten zien in hoeverre het model bij de data past (Byrne, 2010). De CFI voldeed niet aan de eis van een waarde $> .95$, en ook de RMSEA voldeed niet aan de waarde $< .06$ (Hu & Bentler, 1999; Byrne, 2010). Hieruit kon worden geconcludeerd dat er nog verbeteringen mogelijk waren in het model. Zo bleken verschillende storingsvarianties met elkaar te correleren. Deze correlaties gaven aan dat de items onverklaarde varian-

Tabel 1 Gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson-correlaties

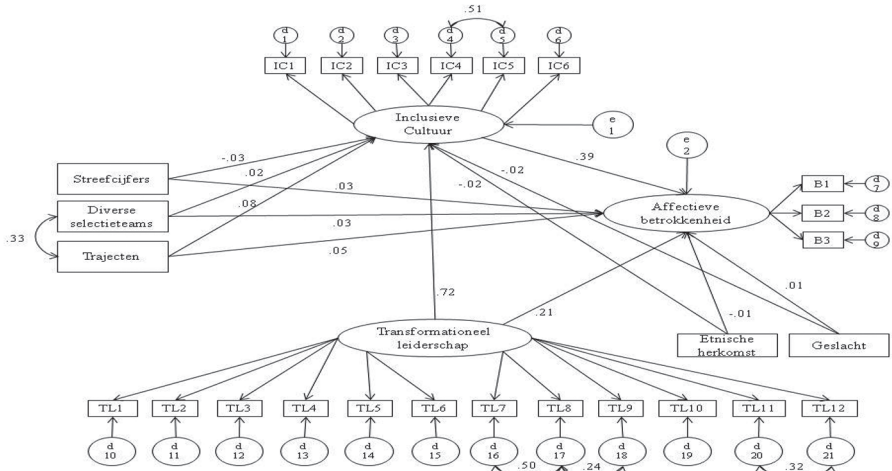
	α	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Streefcijfers (0 = niet, 1 = wel aanwezig)	-	0.21	0.41	1.00							
2. Diverse selectieteams (0 = niet, 1 = wel aanwezig)	-	0.18	0.38	.30**	1.00						
3. Trajecten open cultuur (0 = niet, 1 = wel aanwezig)	-	0.28	0.45	.28**	.33**	1.00					
4. Inclusieve cultuur	.90	3.56	0.99	.03	.13**	.20**	1.00				
5. Affectieve betrokkenheid	.91	4.01	1.01	.08**	.14**	.20**	.52**	1.00			
6. Retentie	-	3.77	1.37	.03*	.06**	.10**	.31**	.38**	1.00		
7. Transformationeel leiderschap	.96	3.35	1.01	.08**	.16**	.23**	.66**	.50**	.33**	1.00	
8. Etnische herkomst (0 = autochtoon, 1 = allochtoon)	-	0.08	0.27	.03	.01	.01	-.04**	-.03*	-.06**	-.02	1.00
9. Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	-	0.40	0.49	-.08**	-.03*	-.07**	-.04*	-.10	-.06**	-.01	.03*

N = 4310; * $p < .05$; ** $p < .01$

tie met elkaar gemeen hadden. Voor de leiderschapsschaal was dat het geval voor de varianties van de items behorend bij de dimensie *intellectual stimulation* (items TL7, TL8 en TL9) en twee items van de dimensie *individualized consideration* (items TL11 en TL12). Daarnaast hadden ook twee items van de schaal inclusieve cultuur onverklaarde variantie met elkaar gemeen (items IC4 en IC5). In figuur 2 is het model weergegeven waarin deze correlaties zijn toegevoegd. Dit tweede model toonde een betere fit met $\chi^2 = 4288.16$, $df = 286$, $p < .00$; $\chi^2/df = 14.99$; CFI = .95; RMSEA = .06. Het model met retentie als afhankelijke variabele toonde de volgende fitmaten: $\chi^2 = 3701.17$, $df = 240$, $p < .00$; $\chi^2/df = 15.42$; CFI = .95; RMSEA = .06 en voldeed hiermee eveneens aan de vereisten voor een fittend model (Hu & Bentler, 1999). Figuur 3 toont het model met retentie als afhankelijke variabele.

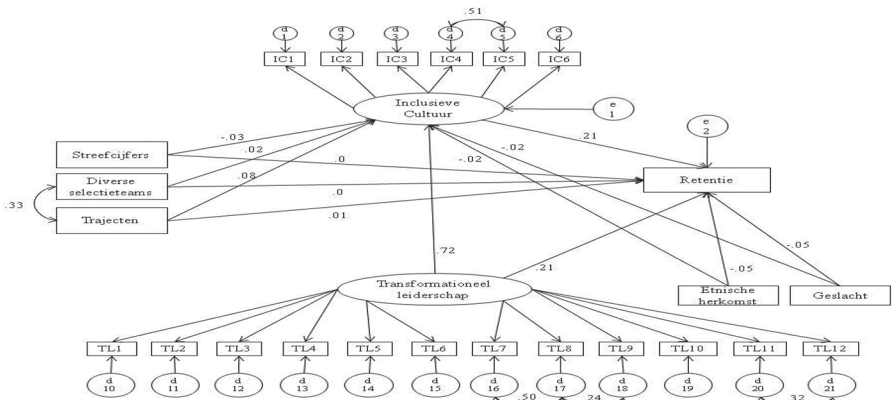
De CFA's die voor de variabelen organisatiecultuur, transformationeel leiderschap en affectieve betrokkenheid zijn uitgevoerd, liet zien dat alle items significant ($p < .00$) bijdroegen en dat alle factorladingen boven de .5 waren. De factorladingen en de gestandaardiseerde padcoëfficiënten die de sterkte van het verband tussen de variabelen weergeven, zijn te zien in tabel 2. De resultaten voor het model met retentie als afhankelijke variabele zijn weergegeven in tabel 3.

Figuur 2 SEM-model met betrokkenheid als afhankelijke variabele, inclusieve cultuur als mediërende variabele en transformationeel leiderschap, etnische herkomst en geslacht als controlevariabelen



Het model heeft de volgende fitmaten: $\chi^2 = 4288.16$; $df = 286$; $p < .00$; $\chi^2/df = 14.99$; CFI = .95; RMSEA = .06. In figuur 2 zijn de gestandaardiseerde directe regressiecoëfficiënten en toegevoegde correlaties te zien.

Figuur 3 SEM-model met retentie als afhankelijke variabele, inclusieve cultuur als mediërende variabele en transformationeel leiderschap, etnische herkomst en geslacht als controlevariabelen



Het model heeft de volgende fitmaten: $\chi^2 = 3701.17$; $df = 240$; $p < .00$; $\chi^2/df = 15.42$; CFI = .95; RMSEA = .06. In figuur 3 zijn de gestandaardiseerde directe regressiecoëfficiënten en toegevoegde correlaties te zien.

Tabel 2 Resultaten SEM-analyse, met affectieve betrokkenheid als afhankelijke variabele

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

Tabel 2 (Vervolg)

Gestandaardiseerde regressie-effecten		
Indirecte effecten		
Affectieve betrokkenheid	Inclusieve cultuur Streefcijfers	-.01**
Affectieve betrokkenheid	Inclusieve cultuur Trajecten	.03***
Affectieve betrokkenheid	Inclusieve cultuur Divers selectieteam	.01
Affectieve betrokkenheid	Inclusieve cultuur Transformationeel leiderschap	.28***
R²	Inclusieve cultuur	.52
	Affectieve betrokkenheid	.32

N = 4310 * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .00$, NVT = niet van toepassing (vastgestelde parameter)

Tabel 3 Resultaten SEM-analyse, met retentie als afhankelijke variabele

Gestandaardiseerde regressie-effecten		
Meetmodel (CFA)		
IC1	Inclusieve cultuur	.81 ^{NVT}
IC2	Inclusieve cultuur	.87***
IC3	Inclusieve cultuur	.85***
IC4	Inclusieve cultuur	.55***
IC5	Inclusieve cultuur	.73***
IC6	Inclusieve cultuur	.81***
TL1	Transformationeel leiderschap	.68***
TL2	Transformationeel leiderschap	.88***
TL3	Transformationeel leiderschap	.85***
TL4	Transformationeel leiderschap	.72***
TL5	Transformationeel leiderschap	.88***
TL6	Transformationeel leiderschap	.84***
TL7	Transformationeel leiderschap	.79***
TL8	Transformationeel leiderschap	.82***
TL9	Transformationeel leiderschap	.72***
TL10	Transformationeel leiderschap	.84***
TL11	Transformationeel leiderschap	.82***
TL12	Transformationeel leiderschap	.83 ^{NVT}
Structureel padmodel		
Inclusieve cultuur	Streefcijfers	-.03**
Inclusieve cultuur	Trajecten	.08***
Inclusieve cultuur	Divers selectieteam	.02
Retentie	Streefcijfers	.0
Retentie	Trajecten	.01
Retentie	Divers selectieteam	-.0
Retentie	Inclusieve cultuur	.18***

Tabel 3 (Vervolg)

Gestandaardiseerde regressie-effecten		
Retentie	Geslacht (vrouw)	-.05***
Retentie	Etnische herkomst (allochtoon)	-.05***
Retentie	Transformationeel leiderschap	.21***
Inclusieve cultuur	Transformationeel leiderschap	.72***
Inclusieve cultuur	Geslacht (vrouw)	-.02
Inclusieve cultuur	Etnische herkomst (allochtoon)	-.02
Indirecte effecten		
Retentie	Inclusieve cultuur Streefcijfers	-.01**
Retentie	Inclusieve cultuur Trajecten	.01***
Retentie	Inclusieve cultuur Divers selectieteam	.0
Retentie	Inclusieve cultuur Transformationeel leiderschap	.13***
R²		
	Inclusieve cultuur	.52
	Retentie	.14

N = 4310 * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .00$, NVT = niet van toepassing (vastgestelde parameter)

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

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

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

De beleidsinterventie 'divers samenstellen van selectieteams' (het A&L-perspectief) had daarentegen geen direct en geen indirect effect op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Hypothese 2, dat een inclusieve cultuur een mediërende rol heeft in de relatie tussen beleidsinterventies en binding van medewerkers kan alleen worden aangenomen voor de interventies 'streefcijfers' en 'het creëren van een open cultuur' en de affectieve betrokkenheid van medewerkers.

De resultaten van de SEM-analyse (zie tabel 3) toonden dat geen van de interventies een significant direct effect op de retentie van werknemers hadden. Dit in tegenstelling tot eerder onderzoek dat een directe positieve relatie liet zien tussen de interventies 'trajecten gericht op het creëren van een open cultuur' en 'divers samenstellen van selectieteams' en vermindering van het vertrek van medewerkers (Celik et al., 2011). Waarschijnlijk wordt het effect van deze interventies op de retentie volledig verklaard door hun bijdrage aan de inclusiviteit van organisatiecultuur. De interventie 'streefcijfers' bleek via de inclusiviteit van de organisatiecultuur een zeer zwak negatief indirect effect te hebben op de retentie van werknemers ($\beta = -.01, p < .01$). Dit betekent dat de interventie 'streefcijfers' de mate waarin werknemers een inclusieve cultuur ervaren vermindert, waardoor de retentie van medewerkers enigszins afneemt. De interventie 'trajecten' had daarentegen een zeer zwak positief indirect effect via de inclusiviteit van de cultuur op retentie ($\beta = .01, p < .00$). Deze interventie bevordert de mate waarin werknemers een inclusieve cultuur ervaren. Dit draagt bij aan de retentie van werknemers. De coëfficiënten waren echter zeer laag; dit komt in de discussie verder aan bod.

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

5 Conclusie en discussie

Uit het onderzoek blijkt dat een inclusieve organisatiecultuur zorgt voor een toename van binding van medewerkers met de organisatie. Dit bevestigt eerdere onderzoeksresultaten waaruit bleek dat een cultuur waarin ruimte is voor uniciteit van medewerkers, de binding positief beïnvloedt (Hofhuis et al., 2008; Meyer & Hersovitch, 2001; Van Knippenberg et al., 2004; Wolfson et al., 2011). In dit onderzoek was de veronderstelling dat de relatie tussen diversiteitsinterventies en de binding van medewerkers (Celik et al., 2011) zou verlopen via een inclusieve organisatiecultuur. Op basis van de resultaten wordt dit bevestigd voor de interventies 'streefcijfers' (D&F-perspectief) en 'trajecten voor het creëren van een open organisatiecultuur' (I&L-perspectief), waarbij het effect van streefcijfers zeer zwak negatief was en die van de trajecten zwak positief.

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

De diversiteitsinterventie 'het divers samenstellen van selectieteams' (A&L-perspectief) liet geen significant effect zien op inclusieve organisatiecultuur en niet op de binding van medewerkers, dit in tegenstelling tot de eerder gevonden directe relatie met binding van medewerkers (Celik et al., 2011). Dit kan worden verklaard doordat deze interventie net als streefcijfers niet rechtstreeks de organisatiecultuur beoogt te beïnvloeden (Ely & Thomas, 2001). Dit onderstreept de mediërende rol van een inclusieve organisatiecultuur bij de effectiviteit van een interventie.

Het positieve directe en indirecte effect van de I&L-interventie, 'trajecten voor het creëren van een open organisatiecultuur', op binding is te verklaren door de focus van deze interventie op verandering van cultuur. Net als trainingen (Chavez & Weisinger, 2008) blijken dit soort trajecten van invloed te zijn op de cultuur binnen de organisatie en daarmee samenhangend het gedrag van medewerkers (Anderson & West, 1998; Rashid, Sambasivan & Johari, 2003). Deze resultaten wijzen erop dat interventies gebaseerd op het I&L-perspectief de meeste potentie hebben bij het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur en daarmee de binding van medewerkers. Binnen de publieke sector worden er echter nog in beperkte mate interventies ingezet die geschaard kunnen worden onder het I&L perspectief (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010; De Ruijter & Groeneveld, 2011). Desondanks wordt in dit onderzoek deze interventie gemiddeld het meest waargenomen binnen de publieke sector. Kennelijk omdat deze interventie zich richt op integratie in de gehele organisatie en daarmee op alle medewerkers (Ely & Thomas, 2001). De bevindingen van dit onderzoek nodigen publieke organisaties uit om interventies primair te richten op het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur. Dit bekrachtigt tevens het pleidooi om in het HRM-beleid aan-

dacht te hebben voor de bevordering van de inclusiviteit van de organisatiecultuur. Hier is immers nog veel te winnen. Daarnaast brengen deze resultaten de discussie met zich mee over de effectiviteit van in de toekomst in te zetten interventies. Dat er geen significante verschillen bestaan naar etniciteit en geslacht in inclusieve organisatiecultuur en binding wijst erop dat iedereen gebaat is bij inclusiviteit en interventies voor het bevorderen van binding.

Tot slot laten de resultaten net als in het onderzoek van Celik et al. (2011) zien dat er een sleutelpositie is weggelegd voor leidinggevendenden. Zo is uit de correlaties en de padmodellen af te leiden dat de samenhang tussen interventies en affectieve betrokkenheid kleiner is wanneer gecontroleerd wordt voor transformationeel leiderschap. Dit zou erop kunnen wijzen dat transformationeel leiderschap de zwakke effecten van de interventies voor een deel verklaart. Ook zou de verminderde samenhang tussen interventies en affectieve betrokkenheid door de komst van transformationeel leiderschap erop kunnen wijzen dat het vooral transformationele leiders zijn die diversiteitsinterventies inzetten en tegelijkertijd voor een grotere affectieve betrokkenheid zorgen. Daarnaast kunnen we concluderen dat transformationeel leiderschap belangrijker is voor de binding en een inclusieve organisatiecultuur dan de diversiteitsinterventies. Het belang van een transformationele leiderschapsstijl wordt benadrukt doordat deze stijl naast een direct positief effect op de inclusiviteit van de organisatiecultuur en de binding van medewerkers ook een indirect effect heeft op de binding van medewerkers, via een inclusieve organisatiecultuur. Deze leiderschapsstijl stelt individuen centraal en is kennelijk een geschikte stijl voor het creëren van een inclusieve organisatie. Bekend is dat de leidinggevende invloed heeft op de houding en het gedrag van werknemers en een belangrijke rol speelt bij de implementatie van HRM-beleid (Purcell & Hutchinson, 2007) en bij het leidinggeven aan divers samengestelde teams (Ashikali & Groeneveld, 2012). Deze conclusies bekrachtigen het nut van het sturen op de leiderschapskwaliteiten binnen de publieke sector en zwen- gelen de discussie aan welk type leiders binnen de publieke sector nodig zijn om de brede verscheidenheid aan personeel te kunnen managen.

Het onderzoek kent enkele kanttekeningen. Allereerst zijn er slechts drie diversiteitsinterventies onderzocht die behoren tot drie verschillende perspectieven: het D&F-, I&L- en A&L-perspectief. Dit is een selectie van veelvoorkomende interventies binnen de publieke sector en daarmee niet uitputtend. Verder is de wijze waarop de interventies zijn gemeten, toe te schrijven aan de bekendheid van interventies onder de respondenten. Er is gevraagd naar de aanwezigheid van de interventies binnen de organisatie. Door de beperkte bekendheid van de respondenten met de interventie is uiteindelijk 59% van de respondenten niet in de analyse meegenomen. Bovendien is slechts één item gebruikt voor het meten van een type interventie, wat de betrouwbaarheid van het meetinstrument niet ten goede komt. In vervolgonderzoek is meer aandacht gewenst voor de meting van diversiteitsinterventies. Bij het gebruik van werknemerssurveys zou dat kunnen door meer items per interventie te formuleren. Een andere weg is om de interventies niet onder werknemers te meten, maar onder leidinggevendenden en HR-professionals. Op die wijze wordt niet het effect van de interventies zoals die door werkne-

mers zijn ervaren, gemeten, maar het effect van de interventies zoals deze door het management zijn ingezet.

Een ander aandachtspunt bij de gevonden resultaten is de validiteit van onze meting rond organisatiecultuur. Ondanks de zeer hoge betrouwbaarheid van de schaal voor het meten van een inclusieve organisatiecultuur weten we niet hoe deze samenhangt met eerder gebruikte gevalideerde schalen (Hofhuis, 2012). Ook de correlatie tussen organisatiecultuur en transformationeel leiderschap is voor discussie vatbaar. Hiervan is echter bekend dat organisatiecultuur en leiderschapsgedragingen samenhangen (Schein, 2004).

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

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Aandacht voor een inclusieve organisatiecultuur in publieke organisaties draagt bij aan de binding van medewerkers, ongeacht hun geslacht en etniciteit.
- Publieke organisaties dienen meer interventies in te zetten gestoeld op het I&L- perspectief voor het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur en binding van medewerkers.
- Voor het verbeteren van de organisatiecultuur en de binding van medewerkers is een transformationele leiderschapsstijl zeer effectief, en effectiever dan diversiteitsinterventies.

Noten

1. De Nederlandse publieke sector bestaat uit veertien overheidssectoren, die verdeeld zijn in de volgende drie categorieën, namelijk het openbaar bestuur (Rijk, Gemeenten, Provincies, Rechterlijke Macht, Waterschappen), Onderwijs en Wetenschap (Primair Onderwijs, Voortgezet Onderwijs, Middelbaar Beroepsonderwijs, Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschappelijk Onderwijs, Onderzoeksinstituten, Universitaire Medische Centra) en Veiligheid (Defensie en Politie).
2. Een allochtoon is een persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren. De niet-westerse herkomstlanden zijn Turkije en alle landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (met uitzondering van Japan en Indonesië) (CBS, 2012).

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

Literatuur

- Anderson, N. & West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Ashikali, T. (2011). *Van diversiteitsmanagement naar prestaties*. Master thesis Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Ashikali, T.S. & Groeneveld, S.M. (2012). *Diversity management in the public sector and work-related outcomes: A moderating role of transformational leadership*. NIG Annual Work Conference: Leuven, Belgium (November 29 – November 30).
- 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 Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- 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, 207-218.
- Burke, S.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York, NY: Routledge.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. *Begrippen*. Gedownload op 10 december 2012 van www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=37.
- Celik, S. (2007). *Kleur in Blauw: Implicaties van acculturatie van allochtone politiemedewerkers op werkgerelateerde uitkomsten*. Apeldoorn: Politieacademie & Cosmicus.
- Celik, S. Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector: De rol van transformationeel leiderschap. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 32-57.
- Chavez, C.I. & Weisinger, J.Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion, *Human Resource Management*, 47, 331-350.
- De Dreu, D.K. & West, M.A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- De Ruijter, S. & Groeneveld, S. (2011). *Diversiteit binnen de publieke sector: Een kwantitatief onderzoek naar de ervaringen van werknemers in de publieke sector met diversiteit en diversiteitsbeleid*. Erasmus Universiteit Rotterdam. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- De Vries, G. & Homan, A.C. (2008). Diversiteit en leiderschap: Over de rol van transformationeel leiderschap bij het managen van diversiteit, *Gedrag & Organisatie*, 21, 295-309.
- De Vries, S. (2012). *Verscheidenheid maakt het verschil: Productiever en prettiger werken in organisaties door het benutten van sociale innovatie en verscheidenheid*. Lectorale rede. Zwolle: Hogeschool Windesheim.

- De Vries, S. & Dekker, D. (2007). *Diversiteit: investeren en rendement: Een hulpmiddel om te komen tot een verantwoorde afweging van investeringen bij diversiteitsbeleid*, TNO-rapport. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Evelein, F. (2005). *Psychologische basisbehoeften van docenten-in-opleiding*. Proefschrift. Utrecht: IVLOS.
- Groeneveld, S.M. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*, 24, 594-612.
- Groeneveld, S. & Steijn, B. (2010). Arbeidsmarkt, werving en selectie. In B. Steijn & S. Groeneveld (Red.). *Strategisch HRM in de publieke sector* (p. 77-101). Assen: Van Gorcum.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7, 1-24.
- Haar, J.M. & Spell, C.S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resources Management*, 15, 1040-1055.
- Hofhuis, J. (2012). *Dealing with differences: Managing the benefits and threats of cultural diversity in the workplace*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.
- Hofhuis, J., Van der Zee, K.I. & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Den Haag: Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Rijk.
- Hofhuis, J., Van der Zee, K.I. & Otten, S. (2011). *Cultuurverschillen op de werkvloer: Beeldvorming en interventies rondom culturele diversiteit bij de rijksoverheid*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Hofhuis, J. & Van 't Hoog, M. (2010). *Succesvolle diversiteitsinterventies bij de Nederlandse overheid*. Groningen. In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Kellough, J.E. & Naff, K.C. (2004). Responding to a wake-up call: An examination of federal agency diversity management programs. *Administration Society*, 36, 62-90.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 245-261.
- Kirton, G. & Greene, A. (2010). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Kravitz, D.A. (2008). The diversity-validity dilemma: Beyond selection – the role of affirmative action. *Personnel Psychology* 61, 173-193.
- Luijters, K., Van der Zee, K.I. & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 154-163.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2011*. Den Haag.
- Mor Barak, M.E. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3-4), 47-68.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.

- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20-52.
- Nishii, L.H. (2012). The benefits of climate for inclusion for gender diverse groups. *Academy of Management Journal*, 55, 1-56.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69, 328-338.
- Pitts, D.W. (2007). Implementation of diversity management programs in public organizations: Lessons from policy implementation research. *International Journal of Public Administration*, 30, 1573-1590.
- Pless, N.M. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-148.
- Postmes, T., Spears, R., Lea, A.T. & Novak, R.J. (2005). Individuality and social influence in groups: Inductive and deductive routes to group identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 747-763.
- 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, 3-20.
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and behaviour on commitment on performance. *The Journal of Management Development*, 22, 708-728.
- Selden, S.C. & Selden, F. (2001). Rethinking diversity in public organizations for the 21st century: Moving toward a multicultural model. *Administration & Society*, 33, 303-329.
- Schaafsma, J. (2008). Interethnic relations at work: Examining ethnic minority and majority members' experiences in The Netherlands. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 453-465.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. & Smith, D.B. (1995). The ASA-framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 748-769.
- Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32, 847-856.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262-1289.
- Steijn, B. & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72, 187-201.
- 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, 2009).
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 313-334.
- Van der Zee, K.I. & Van Oudenhoven, J.P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Assen: Van Gorcum.

- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Wolfson, N., Kraiger, K. & Finkelstein, L. (2011). The relationship between diversity climate perceptions and workplace attitudes. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 161-176.

Diversity interventions and employee commitment in the public sector: The role of an inclusive organizational culture

Saniye Celik, Tanachia Ashikali & Sandra Groeneveld, Gedrag & Organisatie, volume 26, September 2013, nr. 3, pp. 329-352.

Previous research has shown that diversity interventions contribute to the commitment and retention of employees in the public sector. However, not much is known about possible mediating factors that explain this relationship. This study centres on the role of an inclusive organizational culture in the relationship between diversity interventions and commitment and retention of public sector employees. The results show that the relationship between interventions targeted at the organizational culture and commitment and retention of employees is indeed mediated by the inclusiveness of the organizational culture. This study confirms the relevance of targeting diversity interventions at the development of an inclusive organizational culture in order to maintain and effectively manage a diverse public sector workforce.

Key words: diversity interventions, inclusive organizational culture, transformational leadership, commitment, public sector