



Universiteit Utrecht

De rol van transformationeel leiderschap in de relatie tussen etnische en geslachtsongelijkheid en sociale inclusie

MASTERTHESIS

Esther Breunese

3518485

Aantal woorden: 8026

16 juni 2016

Beoordelaar: W. S. (Wiebren) Jansen

Tweede beoordelaar: R. (Ruth) van Veelen

Samenvatting

Er wordt steeds meer onderzoek gedaan naar het verband tussen ongelijkheid en sociale inclusie. Door de toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt is het belangrijk om in kaart te brengen wat bijdraagt om ongelijkheid positieve uitkomsten te laten hebben. Hoewel er al veel onderzoek gedaan is naar organisatie uitkomsten gaat het huidige onderzoek in op individuele uitkomsten. Er wordt in eerste instantie gekeken naar het effect van etnische ongelijkheid en geslachtsongelijkheid op sociale inclusie. Vervolgens wat het effect van transformationeel leiderschap is op sociale inclusie en worden de vier componenten van transformationeel leiderschap met elkaar vergeleken. Data is middels een online vragenlijst verzameld bij medewerkers van de afdeling Klant Contact & Gegevens (KC&G) van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), waarbij 128 participanten hebben deelgenomen. Uit de resultaten komt naar voren dat er geen negatieve relatie is tussen etnische en geslachtsongelijkheid en sociale inclusie. Wel wordt er een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en sociale inclusie gevonden en modereert transformationeel leiderschap de relatie tussen geslachtsongelijkheid en sociale inclusie. Van de aparte componenten zijn er geen significante resultaten gevonden. De resultaten suggereren dat een transformationele leiderschapsstijl kan bijdragen aan sociale inclusie, waardoor leidinggevendenden kunnen bijdragen aan waargenomen sociale inclusie.

Keywords: sociale inclusie, transformationeel leiderschap, etnische ongelijkheid, geslachtsongelijkheid

Abstract

Currently more research has been conducted to look at the relationship between dissimilarity and social inclusion. With increasingly more diversity at the workplace, research is important to have a clear view on contributing factors on diversity. Even though much research has been done on organizational outcome, this research will focus on individual outcomes. Firstly the effect of ethnic dissimilarity and gender dissimilarity on social inclusion will be researched. Also the effect of transformational leadership on social inclusion will be researched and the four components of transformational leadership will be compared. The data has been collected through an online questionnaire among employees at the department of Client Contact & Administration of the Netherlands Enterprise Agency (RVO), which resulted in 128 participants. Results show that there is no negative relationship between ethnic and gender dissimilarity and social inclusion. A positive relation has been found between transformational leadership and social inclusion and transformational leadership moderates the relationship between gender dissimilarity and social inclusion. The four components do not show significant results. This study suggest that a transformational leader can contribute to perceived social inclusion.

Keywords: social inclusion, transformational leadership, ethnic dissimilarity, gender dissimilarity

Inleiding

Diversiteit op de werkvloer wordt steeds meer erkend als een instrument dat de prestaties van een bedrijf vooruit helpt. Diversiteit zorgt ervoor dat organisaties uit een grotere groep mensen kunnen selecteren, betere beslissingen kunnen maken en meer tevreden klanten hebben (Cox & Blake, 1991). Daarnaast kan een divers personeelsbestand gebruikt worden voor sociale integratie van etnische minderheden. Vanuit regeringen worden steeds meer richtlijnen opgesteld wat betreft het hebben van een divers personeelsbestand. Zo heeft de Europese Unie in 2000 een richtlijn opgesteld voor gelijke behandeling ongeacht ras of etnische achtergrond. Ondanks deze positieve geluiden hebben individuen juist de neiging om voorkeur te geven aan homogene groepen (Thomas, 1990). Het beoogde positieve effect dat een diverse organisatie probeert te hebben, hangt daarom sterk samen met hoe deze neiging overkomen kan worden (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992). Zo laten Jansen, Otten en van der Zee (2015) zien dat geslachtsverschillen binnen het werkteam negatief gepaard gaan met waargenomen sociale inclusie. Dit gevoel was extra sterk wanneer iemand de groep zag als niet open naar geslachtsverschillen binnen het team. Wanneer een divers klimaat juist ondersteund wordt geeft dit een individu het gevoel uniek te mogen zijn, wat er voor kan zorgen dat de organisatie als een inclusieve organisatie gezien wordt waarmee werknemers zich kunnen identificeren (Yves et al., 2013). Mogelijke negatieve gevolgen, wanneer dit niet goed geïmplementeerd wordt, zijn meer werkverzuim (Jansen et al., 2015), zwakkere werknemer hechting (Tsui et al., 1992) en het hebben van meer conflicten (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003). Het creëren van de juist omgeving waardoor werknemers zich kunnen ontplooien is daarom belangrijk. Hier is al veel onderzoek naar gedaan, zoals complexe taken aanbieden (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999), taakafhankelijkheid (Schippers, Den Hartog, Koopman & Wiek, 2003) en leiderschapsstijl (Kearney & Gebert, 2009). Volgens Sabharwal (2014) kan een ondersteunende leidinggevende bijdragen aan een inclusieve organisatie, waar werknemers zich respecteerd en gewaardeerd voelen (Ashikali & Groeneveld, 2013).

In de huidige studie zal gekeken worden naar zowel de relatie tussen de mate waarin een individu ten opzichte van zijn/haar teamgenoten etnisch verschillend is als het verschil in geslacht in het team en het gevoel van sociale inclusie. Daarnaast zal er gekeken worden welke rol een transformationele leiderschapsstijl heeft op het gevoel van sociale inclusie. Tot slot zal gekeken welke rol een transformationele leiderschapsstijl heeft op de relatie tussen de etnische ongelijkheid evenals geslachtsongelijkheid en het gevoel van sociale inclusie. Voorgaand onderzoek hiernaar heeft zich voornamelijk gefocust op de uitkomsten voor organisaties en de groep (Kearney et al., 2009). Het huidige onderzoek zal daarom ingaan op

het individu. Naast de wetenschappelijke relevantie kan onderzoek hiernaar praktische implicaties hebben voor organisaties. Wanneer inzichtelijker wordt gemaakt welke positieve en/of negatieve consequenties er zijn aan een transformationele manier van leiding geven kan hier in sollicitatieprocedures rekening mee worden gehouden om de positieve uitkomsten van een diverse werkvloer optimaal te benutten.

Er is al veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen diversiteit en waargenomen sociale inclusie (Jansen & Otten, 2014; Yves et al, 2013). Sociale inclusie is gedefinieerd als “de mate waarin een individu vanuit de groep een gevoel van verbondenheid ervaart en tegelijkertijd toestemming heeft en aangemoedigd wordt om authentiek te zijn” (Jansen, Otten, Van der Zee & Jans, 2014). Verbonden zijn met anderen is een menselijke motivatie om sterke en stabiele relaties met elkaar aan te gaan. Een gevoel van toestemming en aanmoediging om authentiek te zijn houdt in dat iemand zichzelf kan zijn los van of dit past bij de meerderheid in de groep. Volgens de *optimal distinctiveness theory* is een balans tussen het gevoel om erbij te horen en het gevoel uniek te mogen zijn belangrijk om echt sociale inclusie te ervaren (Leonardelli, Pickett, & Brewer, 2010). Dit is namelijk positief gerelateerd aan het individuele welzijn (Deci & Ryan, 2000) en verhoogt het zelfvertrouwen (Leary & Baumeister, 2000). Het gevoel van sociale inclusie op de werkvloer speelt een belangrijke rol bij het functioneren van werknemers. Onderzoek van Shore et al. (2011) laat zien dat kwalitatieve werkrelaties, werktevredenheid, de intentie om te blijven, werkprestatie, creativiteit en betere carrièremogelijkheden positieve uitkomsten zijn van sociale inclusie op de werkvloer.

Dat diversiteit ervoor kan zorgen dat iemand minder sociale inclusie ervaart kan verklaard worden aan de hand van de zelf-categorisatie theorie. Deze theorie stelt dat mensen observeerbare karakteristieken (zoals etniciteit, geslacht etc) gebruiken om zichzelf in een *in-group* (mensen die ze als gelijkwaardig als zichzelf zien) te categoriseren en anderen in een *out-group* (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Hierbij identificeren mensen zich eerder met een groep met dezelfde demografische kenmerken dan het team waarmee ze samenwerken. Volgens de sociale identiteitstheorie hebben mensen meer vertrouwen in leden van de *in-group* en vinden ze deze leden leuker, om op deze manier een positieve sociale identiteit te houden (Tajfel & Turner, 1986). Het verschillend zijn van de rest wakkert onzekerheid aan over hoe te gedragen om aan de verwachtingen van het team te kunnen voldoen (Goldberg, Riordan, & Schaffer, 2010). Om deze onzekerheid tegen te gaan identificeren mensen die verschillend zijn van de meerderheid zich met hun demografische subgroep. Ze zoeken dus bevestiging in hun eigen *in-group* (Hogg & Terry, 2000). Omdat

mensen uit de meerderheidsgroep ook gemotiveerd zijn om een positieve sociale identiteit te hebben, en de minderheidsgroep als *out-group* categoriseren, zullen ze sneller een minder positieve kijk naar minderheidsgroepen ontwikkelen (Mullen, Chapman, & Peaugh, 1989).

De mate waarin een team divers is kan worden uitgelegd aan de hand van de relationele benadering (Riordan, 2000). Deze benadering focust op de relatie tussen karakteristieken van een individu en de verdeling van deze karakteristieken in het team van dit individu. Hierbij wordt diversiteit omschreven als mate waarin een karakteristiek van een individu gedeeld wordt met anderen in hetzelfde team. Deze benadering kijkt naar het individu in het team en stelt dat de relatieve ongelijkheid van een teamlid ten opzichte van de andere teamleden een invloed heeft op het individu zoals sociale integratie. Volgens bovengenoemde zelf-categorisatie theorie zou verwacht worden dat de mate waarin een individu demografisch anders is ten opzichte van zijn/haar teamleden gepaard gaat met een lagere mate van sociale inclusie. In het huidige onderzoek zal gekeken worden naar de ongelijkheid in etniciteit en geslacht. De eerste hypothese zal dan ook zijn:

Hypothese 1a: Hoe hoger de mate van etnische ongelijkheid van een individu ten opzichte van zijn/haar teamleden hoe minder sociale inclusie hij/zij zal ervaren op de werkvloer.

Hypothese 1b: Hoe hoger de geslachtsongelijkheid van een individu ten opzichte van de rest van het team hoe minder sociale inclusie hij/zij zal ervaren op de werkvloer.

Zoals hierboven genoemd is het creëren van de juiste omgeving belangrijk om werknemers het gevoel te geven dat ze erbij horen. Leiderschap is hier een belangrijk voorbeeld van. Vooral transformationeel leiderschap heeft een grote invloed op het positief functioneren van medewerkers (e.g. Wang, Rode, Shi, Luo & Chen, 2013). Een transformationele leider is gedefinieerd door Bass (1985) als een leider die fungeert als een rolmodel, iemand die inspirerende motivatie en intellectuele stimulatie biedt en individuele betrokkenheid toont. Onderzoek laat zien dat transformationeel gedrag gerelateerd is aan effectief leiderschap (Lowe et al., 1996) en hoge werknemer prestaties (Dvir et al., 2002). Zo beïnvloeden transformationele leiders in positieve zin het zelfbeeld en het geloof in het eigen kunnen onder de medewerkers. Pillai & Williams (2004) laten zien dat transformationeel leiderschap zorgt voor een sterker vertrouwen in het eigen kunnen en een grotere groepscohesie, wat zorgt voor betere prestaties. Deze positieve factoren maken het interessant om te kijken naar het effect van transformationeel leiderschap op het gevoel van sociale

inclusi. Transformationeel leiderschap kan verdeeld worden in vier componenten, ook wel de vier 'T's' genoemd (Bass et al, 1985):

Inspirerende motivatie houdt in dat een leider een goede visie op de toekomst heeft en optimisme en enthousiasme laat zien. Daarnaast kunnen transformationele leiders deze visie op een overtuigende manier overbrengen op de medewerkers. Een aantal gedragingen die bij inspirerend motiveren horen zijn met overtuiging over waarden en idealen praten, het brengen van visie, passie en positieve energie en het communiceren van hoge verwachtingen en doelen.

Intellectuele stimulatie zorgt ervoor dat een leidinggevende de werknemers helpt bij het bewust worden van problemen en uitdaagt om problemen vanuit een nieuw perspectief te zien. Ook helpt de leider bij het creatief oplossen van problemen. Er wordt benadrukt dat men zaken goed moet doornemen voordat er actie ondernomen wordt. De leider toont nieuwsgierigheid en leergierigheid en moedigt dit bij anderen ook aan en zorgt daarnaast voor intellectuele energie, passie en stimulans.

Individuele betrokkenheid houdt in dat een leider steun, aanmoediging en coaching biedt. Daarnaast wordt het leren en ontwikkelen van de medewerker aangemoedigd en mogelijk gemaakt. De leidinggevende kent de behoeften, capaciteiten en aspiraties van de medewerkers, toont oprechte interesse in het welzijn van de medewerkers en geeft voortdurend feedback van goede kwaliteit.

Idealiserende invloed houdt in dat een leider zich opoffert ten behoeve van de groep, een persoonlijk voorbeeld geeft en grote vastberadenheid toont. Deze leider handelt in overeenstemming met de idealen en waarden die hij heeft, richt zich op het grote geheel en creëert hoop en vertrouwen en inspireert een 'samen'- gevoel en het gevoel van een gezamenlijke missie (Chen, 2003).

Van deze componenten wordt verwacht dat individuele betrokkenheid de grootste invloed heeft op sociale inclusie, wat verklaard kan worden aan de hand van de *leader-member exchange* theorie van Graen & Uhl-Bien (1995). Volgens deze theorie is het, onder meer, belangrijk dat een leider een kwalitatieve relatie heeft met zijn leden, wat zorgt voor positieve uitkomsten, zoals algehele tevredenheid en inzet (Gerstner & Day, 1997). Een hoge kwaliteitsrelatie kan gedefinieerd worden als een relatie waarbij er een hoge mate van vertrouwen is, interactie en ondersteuning. Wanneer leiders hoog kwalitatieve relaties opbouwen moedigen ze ook kwalitatieve werkrelaties tussen leden van een team aan (Liden, Erdogan, Ayne & Sparrowe, 2006). Wanneer een leider focust op het creëren van kwalitatieve

relaties met alle teamleden, zal dat de hiërarchie in status opheffen, wat inclusie faciliteert (Scandura & Lankau, 1996). Verwacht wordt dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op waargenomen sociale inclusie. Daarnaast hangt een hoge kwaliteitsrelatie en aanmoediging van het aangaan van onderlinge relaties het meest samen met individuele betrokkenheid. Daarom wordt verwacht dat van alle componenten van transformationeel leiderschap, individuele betrokkenheid de sterkste positieve invloed zal hebben op sociale inclusie.

Hypothese 2: De mate waarin een werknemer ervaart dat zijn/haar leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert is positief gerelateerd aan zijn/haar gevoel van waargenomen sociale inclusie.

Hypothese 2b: De mate waarin een werknemer ervaart dat zijn/haar leidinggevende individuele betrokkenheid toont is sterker positief gerelateerd aan zijn/haar gevoel van waargenomen sociale inclusie dan inspirerend motiveren, idealiserende invloed en intellectuele stimulatie.

Om de voordelen van diversiteit voor het individu tot uiting te laten komen is het belangrijk dat een leider ervoor zorgt dat medewerkers zich sterk identificeren met het team. Eerder onderzoek naar transformationeel leiderschap wijst uit dat transformationele leiders deze sociale inclusie aanwakkert (Kark, Shamir & Chen, 2003). Vooral in groepen met hoge diversiteit is dit effect groot, omdat diversiteit geassocieerd wordt met grotere psychologische afstand en lagere mate van interactie met andere teamleden (Chatman & Flynn, 2001). Arnold, Turner, Barling, Kelloway en McKee (2007) laten zien dat transformationeel leiderschap juist een positieve invloed heeft op het psychologische welzijn van de medewerkers. Daarnaast laten Myer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002) zien dat emotionele betrokkenheid bij de medewerkers zorgt voor minder stress en minder werk-familie conflicten. Dit hangt nauw samen met de individuele betrokkenheid die transformationele leiders laten zien. Ook stellen Ashikali en Groeneveld (2013) dat transformationele leiders een grote rol spelen in het gevoel van inclusie in een organisatie.

Wanneer er taakafhankelijkheid is binnen het team zal dit de inclusie binnen het team doen toenemen (Gully, Devine & Whitney, 1995). Transformationele leiders benadrukken het belang van samenwerken in een groep, wat ervoor zorgt dat teamleden het belang van samenwerken inzien (Shamir, 1990). Tot slot hebben mensen van verschillende achtergronden

vaak verschillende ideeën en perspectieven. Wanneer de teamleden aangemoedigd worden om over verschillende perspectieven na te denken, wat terugkomt bij een transformationele leiderschapsstijl, worden conclusies voorzichtiger getrokken, waardoor de teamprestatie omhoog gaat en er een groter gevoel van identificatie is met het team (Kearney & Gebert, 2009). Hays- Thomas, Bowen en Bourdreaux (2012) stellen dat een leider die actief luistert, empathisch is, overtuigend is en goed kan relateren met de medewerkers, sociale inclusie kan bevorderen. Deze vaardigheden komen sterk overeen met individuele betrokkenheid. Om deze reden wordt verwacht dat transformationeel leiderschap een positieve invloed zal hebben op de relatie tussen de mate van etnische ongelijkheid en sociale inclusie en tussen geslachtsongelijkheid en waargenomen sociale inclusie. Daarnaast wordt verwacht dat individuele betrokkenheid de sterkste invloed zal hebben ten opzichte van de andere componenten.

Hypothese 3a: De verwachte negatieve relatie tussen etnische ongelijkheid en sociale inclusie is zwakker naarmate een werknemer zijn/haar leidinggevende als een transformationele leider ervaart.

Hypothese 3b: De verwachte negatieve relatie tussen geslacht ongelijkheid en sociale inclusie is zwakker naarmate een werknemer zijn/haar leidinggevende als een transformationele leider ervaart.

Hypothese 3c: De verwachte negatieve relatie tussen etnische ongelijkheid en sociale inclusie is zwakker naarmate een werknemer ervaart dat zijn/haar leidinggevende individuele betrokkenheid toont. Dit effect wordt sterker verwacht dan bij idealiserende invloed, inspirerend motiveren en intellectuele stimulatie.

Hypothese 3d: De verwachte negatieve relatie tussen geslacht ongelijkheid en sociale inclusie is zwakker naarmate een werknemer ervaart dat zijn/haar leidinggevende individuele betrokkenheid toont. Dit effect wordt sterker verwacht dan bij idealiserende invloed, inspirerend motiveren en intellectuele stimulatie.

Methode

Procedure en participanten

Het onderzoek is uitgevoerd bij de afdeling Klant Contact en Gegevens (KC&G) van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Hier werken ruim 450 medewerkers. Deze afdeling zorgt voor de relatie tussen de RVO en ondernemend Nederland. KC&G beantwoordt vragen van relaties en wint informatie in uit de markt. Er is gebruik gemaakt van een online vragenlijst van Google Forms. Deze is verstuurd via een e-mail aan alle medewerkers binnen de afdeling (d.d. 20 mei 2016) en ter herinnering nog twee e-mails (d.d. 25 mei 2016 en d.d. 30 mei 2016). Het invullen van de vragenlijst duurde ongeveer 8-10 minuten. Voorwaarde om deel te nemen aan de vragenlijst was dat de medewerker zowel een leidinggevende heeft en in een team werkzaam is. Hierbij is het 'team' gedefinieerd als de directe collega's waarmee samengewerkt wordt. Iedereen die de vragenlijst heeft ingevuld voldeed aan deze voorwaarde.

Er zijn in totaal 131 volledig ingevulde vragenlijsten ontvangen. Twee participanten waarbij het totaal aantal teamleden niet gelijk was aan het totaal mannen en vrouwen en/of totaal Nederlanders en niet- Nederlanders in het team zijn verwijderd. Deze informatie is namelijk nodig voor het berekenen van de Euclidische afstand (zie Meetinstrumenten). Eén participant heeft geen toestemming gegeven om deel te nemen aan het onderzoek en deze data is ook verwijderd. Na verwijdering van deze data waren er in totaal 128 participanten over. Een team bestond gemiddeld uit 19,53 leden ($SD = 13,6$). Er hebben 51 mannen (3,8%) en 77 vrouwen (60,2%) meegedaan aan de vragenlijst. De leeftijd van de participanten varieerde van 23 tot 62 met een gemiddelde van 44,8 ($SD = 9,28$). De gemiddelde leeftijd van de mannelijke participanten is 46,3 ($SD = 9,34$) en de gemiddelde leeftijd van de vrouwelijke participanten is 43,8 ($SD = 9,18$).

Meetinstrumenten

Ongelijkheid. Het doel van dit gedeelte was het vaststellen van de Euclidische afstand van etniciteit en geslacht. Door middel van de Euclidische afstandsmeting kon de ongelijkheid tussen elke respondent en zijn of haar teamleden gemeten worden (Tsui et al., 1992). Hierbij werd gevraagd uit hoeveel leden het totale team bestaat, het aantal teamleden met een Nederlandse achtergrond, het aantal teamleden met een niet- Nederlandse achtergrond, het aantal vrouwen in het team en het aantal mannen in het team. Vervolgens werd de Euclidische afstand berekend door het delen van het aantal teamleden met een andere achtergrond of geslacht door het totale aantal teamleden. Van dit getal werd een wortel getrokken. Als

voorbeeld, een team bestaat uit 3 Nederlanders en 2 niet- Nederlanders. Voor de Nederlanders in deze groep de Euclidische afstand is $\sqrt{(3/5)} = .77$. Voor de niet- Nederlanders in deze groep is de berekening $\sqrt{(3/5)} = .63$. Voor het verschil in geslacht is dezelfde berekening gebruikt.

Transformationeel leiderschap. Voor het meten van transformationeel leiderschap is de Nederlandse versie van de Multifactor Leadership Questionnaire gebruikt (MLQ) van Bass en Avolio (2000). Deze is vertaald door Den Hartog, van Muijen en Koopman (1997). Alleen de 18 vragen die betrekking hebben op transformationeel leiderschap zijn gebruikt. Voorbeeldvragen zijn: “Mijn leidinggevende spreekt optimistisch over de toekomst” en “Mijn leidinggevende behandelt me als individu in plaats van als zomaar een lid van het team.” Deze items meten in welke mate er bij de leidinggevende sprake is van idealiserende invloed, inspirerend motiveren, individuele aandacht en intellectuele stimulatie. Omdat de definitie van transformationeel leiderschap uit verschillende componenten bestaat is er een factoranalyse is uitgevoerd, om te beoordelen of dit in de vragenlijst terugkwam. Uit de analyse bleek dat de eerste factor een eigenwaarde van 11.58 en de tweede factor van 1.00 had, die respectievelijk 64.3% en 5.6% van de variantie verklaren. De MLQ meet dus slechts één component. Voor het beantwoorden van de vragen is er gebruik gemaakt van een vijfpunts- Likertschaal, waarbij 1= helemaal niet mee eens en 5 = helemaal mee eens. De betrouwbaarheid van transformationeel leiderschap wordt als goed beoordeeld ($\alpha = .97$). Echter, om uitspraak te kunnen doen over de verschillende componenten zijn de items op basis van de definitie in de vier verschillende componenten ingedeeld.

Idealiserende invloed. Deze subschaal bestaat uit 8 items. Een voorbeeldvraag is: “Mijn leidinggevende spreekt optimistisch over de toekomst.” De betrouwbaarheid wordt als goed beoordeeld ($\alpha = .97$).

Inspirerend motiveren. Deze subschaal bestaat uit 5 items. Een voorbeeldvraag is: “Mijn leidinggevende spreekt optimistisch over de toekomst.” De betrouwbaarheid wordt als goed beoordeeld ($\alpha = .84$).

Individuele betrokkenheid. Deze subschaal bestaat uit 3 items. Een voorbeeldvraag is: “Mijn leidinggevende behandelt me als individu in plaats van als zomaar een lid van het team.” De betrouwbaarheid wordt als goed beoordeeld ($\alpha = .87$).

Intellectuele stimulatie. Deze subschaal bestaat uit 2 items. Een voorbeeldvraag is: “Mijn leidinggevende laat mij zien hoe je problemen vanuit nieuwe gezichtshoeken kunt bekijken.” De betrouwbaarheid wordt als goed beoordeeld ($\alpha = .71$).

Sociale inclusie. Om sociale inclusie te meten is er gebruik gemaakt van de Nederlandse vertaling van de Perceived Group Inclusion Scale die bestaat uit 16 vragen

(Jansen, Otten, van der Zee & Jans, 2014). Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee componenten, namelijk verbondenheid en authenticiteit. De component ‘verbondenheid’ meet het gevoel dat werknemers hebben dat ze geaccepteerd worden in de groep. Een voorbeeld van een item is: ‘Mijn team geeft mij het gevoel erbij te horen’. De component authenticiteit meet de mate waarin een werknemer het gevoel heeft toestemming te hebben en aangemoedigd wordt zichzelf te zijn. Een voorbeeld van een item is: ‘Mijn team staat me toe om mijn authentieke zelf uit te drukken’. Er is een factoranalyse uitgevoerd om te beoordelen of de componenten binnen deze steekproef te vinden zijn. Uit de analyse bleek dat de eerste factor een eigenwaarde van 10.49 heeft, de tweede factor van 1.69 en de derde factor van 1.25. Deze verklaren respectievelijk 65.58%, 12.25% en 7.84% van de variantie. Vanwege de duidelijk hoek na het eerste component is ervoor gekozen om sociale inclusie als één construct te meten. Voor het beantwoorden van de vragen is er gebruik gemaakt van een vijfpunts- Likertschaal, waarbij 1= helemaal mee oneens en 5= helemaal mee eens. De betrouwbaarheid van dit onderdeel wordt als goed beoordeeld ($\alpha = .96$).

Controlevariabelen. Er zijn naar vier controlevariabelen gevraagd. Bij leeftijd is gevraagd naar de geboortedatum. Bij het opleidingsniveau kon gekozen worden tussen ‘MBO’, ‘HBO’, ‘WO’ of een zelf in te vullen optie. Het gemiddelde opleidingsniveau is 4.9. Dit houdt in dat de participanten gemiddeld tussen MBO en HBO hebben afgerond (4 = MBO en 5 = HBO). Als derde is gevraagd hoe vaak het team bij elkaar komt, waarbij gekozen kon worden tussen ‘dagelijks’, ‘twee keer per week’, ‘wekelijks’, ‘maandelijks of ‘minder dan 1 keer per maand’. De gemiddelde aantal teambijeenkomsten is 2.7. Dit houdt in dat de participanten gemiddeld tussen de 1 of 2 keer per week samenkomen (2 = wekelijks samenkomen, 3 = twee keer per week samen komen). Tot slot is er naar het geslacht gevraagd. Geslacht is niet alleen gevraagd als controlevariabele, maar tevens gebruikt voor het toetsen van een aantal hypothesen.

Statistische analyses

Om de data te analyseren is er gebruik gemaakt van SPSS 22.0 van IBM. Voordat de hypothesen getoetst zijn er factoranalyses uitgevoerd. Daarnaast is er op assumpties getest, waaronder normaalverdelingen, multicollineariteit, lineariteit en homoscedasticiteit. Voor het toetsen van de analyses zijn er twee stapsgewijze hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd.

Resultaten

Beschrijvende statistieken

In Tabel 1 worden de gemiddelden, standaarddeviaties en de correlaties tussen de studievariabelen weergegeven. Te zien is dat geslachtsongelijkheid negatief correleert met sociale inclusie, $r = -.24$, $p < .05$, wat suggereert dat hypothese 1b aangenomen zou kunnen worden. Er is verder een positief significante correlatie gevonden tussen transformationeel leiderschap en sociale inclusie, $r = .23$, $p < .01$ zoals hypothese 2a verwacht. Individuele betrokkenheid correleert daarnaast significant met sociale inclusie, $r = .22$, $p < .05$ maar dit is niet meer dan idealiserende invloed ($r = .20$, $p < .05$), inspirerend motiveren ($r = .24$, $p < .05$) en intellectuele stimulatie ($r = .24$, $p < .01$). Dit suggereert dat hypothese 2b niet aangenomen kan worden. Opvallend zijn de significante correlaties tussen het aantal teambijeenkomsten en sociale inclusie, $r = -.25$, $p < .01$, etnische ongelijkheid, $r = -.27$, $p < .01$ en geslachtsongelijkheid, $r = .26$, $p < .01$. Daarnaast correleert etnische ongelijkheid negatief met leeftijd, $r = -.27$, $p < .01$ en correleert geslacht negatief met geslachtsongelijkheid, $r = -.20$, $p < .05$.

Toetsende statistiek

Er is gebruik gemaakt van een hiërarchische regressieanalyse om de hypothese te toetsen. Er is gecontroleerd voor geslacht, leeftijd en aantal keren dat een team bij elkaar komt, omdat deze significant samenhangen met één of meerdere variabelen uit de hypothesen. Er zijn assumpties getoetst, waarbij er een lineaire lijn te zien is en er aan homoscedasticiteit lijkt te zijn voldaan (zie bijlage 1). Door multicollineariteit zijn de variabelen transformationeel leiderschap, etnische ongelijkheid en geslachtsongelijkheid gecentreerd. De resultaten van de analyse zijn in Tabel 2 en Tabel 3 weergegeven.

Ongelijkheid en sociale inclusie. Hypothese 1a stelde dat naarmate er meer etnische ongelijkheid is er minder sociale inclusie ervaren wordt. De resultaten van deze analyse laten zien dat er geen significant verband is tussen etnische ongelijkheid en sociale inclusie ($\beta = -.07$), $p = .50$. Gezien de scheve verdeling van de etnische ongelijkheid is er ook gekeken naar het verschil tussen participanten die in een compleet homogeen team werken (Euclidische afstand = 0) en participanten die in team werken waar wel heterogeniteit is (Euclidische afstand > 0). Door dichotome variabelen te maken is er een onafhankelijke t- toets uitgevoerd. Hier kwam geen significant verschil in ervaren inclusie uit tussen compleet homogeen

Tabel 1: Beschrijvende statistieken

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sociale inclusie	3.79	.73	-	.23**	-.02	-.24**	.22*	.24**	.24*	.20*	-.01	.12	-.04	-.25**
2. Transformationeel leiderschap	3.14	.83		-	.18*	.15	.88**	.83**	.94**	.98**	-.07	.14	.08	.01
3. Etnische ongelijkheid	.27	.29			-	.12	.08	.20*	.17	.19*	.07	-.27**	-.06	-.27**
4. Geslachtsongelijkheid	.65	.18				-	.17*	.10	.15	.13	-.20*	-.08	.11	.26**
5. Individuele betrokkenheid	3.6	.94					-	.71*	.79**	.81**	-.10	.20*	.11	.06
6. Intellectuele stimulatie	3.2	.88						-	.72**	.77**	.04	.13	.02	-.05
7. Inspirerend motiveren	3.2	.78							-	.88**	-.11	.13	.08	.09
8. Idealiserende invloed	2.9	.94								-	-.06	.11	.06	-.05
9. Geslacht	1.6	.49									-	-.13	-.02	-.11
10. Leeftijd	44.8	9.3										-	-.23*	.20*
11. Opleidingsniveau	4.9	.87											-	.17
12. Aantal teambijeenkomsten	2.7	1.3												-

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tabel 2: Resultaten multipele regressie analyse

Variabele	Afhankelijke variabele: Sociale inclusie					
	<i>B</i>	<i>SE(B)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	ΔR^2
Stap 1						.09*
(constant)	3.67	.43		8.51	.00	
Leeftijd	.01	.01	.17	1.80	.08	
Aantal teambijeenkomsten	-.16	.05	-.28	-3.00	.00	
Geslacht	-.03	.14	-.02	-.23	.81	
Stap 2						.09*
(constant)	3.97	.43		9.19	.00	
Leeftijd	.01	.01	.08	.84	.41	
Aantal teambijeenkomsten	-.13	.05	-.24	-2.44	.02	
Geslacht	-.07	.14	-.05	-.50	.61	
Transformationeel leiderschap	.23	.08	.27	2.88	.01	
Etnische ongelijkheid	-.21	.25	-.08	-.84	.41	
Geslachtsongelijkheid	-.86	.39	-.21	-2.18	.03	
Stap 3						.05*
(constant)	4.02	.42		9.50	.00	
Leeftijd	.01	.01	.07	.79	.43	
Aantal teambijeenkomsten	-.14	.05	-.26	-2.63	.01	
Geslacht	-.07	.13	-.05	-.54	.59	
Transformationeel leiderschap	.22	.08	.25	2.69	.01	
Etnische ongelijkheid	-.18	.25	-.07	-.75	.46	
Geslacht ongelijkheid	-.55	.40	-.14	-1.37	.17	
Transformationeel leiderschap*etnische ongelijkheid	-.31	.32	-.09	-.98	.33	
Transformationeel leiderschap*geslachtsongelijkheid	1.04	.42	.23	2.49	.01	

Note: * $p < .05$

groepen ($M = 3.84$, $SD = .11$) en teams waar wel etnische ongelijkheid is ($M = 3.75$, $SD = .07$); $t(126) = .70$, $p = .49$. Hypothese 1a wordt daarom verworpen.

Hypothese 1b stelde dat naarmate er meer geslachtsongelijkheid is, er minder sociale inclusie ervaren wordt. Ook hier is geen significant effect gevonden ($\beta = -.14$), $p = .18$. Daarnaast is er gekeken naar het effect voor mannen en vrouwen. Ook hier werden geen significante effecten gevonden. Voor mannen was dat ($\beta = -.02$), $p = .89$ en voor vrouwen ($\beta = -.11$, $p = .44$). Deze hypothese wordt verworpen.

Transformationeel leiderschap en sociale inclusie. Hypothese 2a stelde dat de mate waarin een werknemer ervaart dat zijn/haar leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert, positief gerelateerd is aan zijn/haar gevoel van sociale inclusie. Er is een significant verband gevonden tussen transformationeel leiderschap en sociale inclusie ($\beta = .24$), $p = .01$, waardoor hypothese 2a wordt aangenomen. Opvallend is dat dit voor mannen wel significant is ($\beta = .53$), $p = .01$, maar voor vrouwen niet ($\beta = .08$), $p = .51$.

Hypothese 2b stelde dat de mate waarin een werknemer ervaart dat zijn/haar leidinggevende individuele betrokkenheid toont de grootste positieve invloed heeft op zijn/haar gevoel van waargenomen sociale inclusie ten opzichte van inspirerend motiveren, ideale invloed en intellectuele stimulatie. Individuele betrokkenheid heeft geen significant verband met sociale inclusie ($\beta = .18$), $p = .28$, waardoor deze hypothese niet wordt aangenomen.

Ongelijkheid, transformationeel leiderschap en sociale inclusie. Hypothese 3a stelde dat de verwachte negatieve relatie tussen etnische ongelijkheid en sociale inclusie zwakker is wanneer een werknemer ervaart dat zijn/haar leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert. Het interactie-effect tussen etnische ongelijkheid en transformationeel leiderschap op sociale inclusie is niet gevonden, $\beta = -.09$, $p = .33$, waardoor hypothese 3a wordt verworpen.

Hypothese 3b stelde dat de verwachte negatieve relatie tussen geslachtsongelijkheid en sociale inclusie zwakker is naarmate een werknemer meer ervaart dat zijn/haar leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert. Het interactie-effect tussen geslachtsongelijkheid en transformationeel leiderschap op sociale inclusie is wel significant ($\beta = .23$), $p = .01$. Hypothese 3b wordt aangenomen. Transformationeel leiderschap zwakt de negatieve relatie tussen geslachtsongelijkheid en sociale inclusie dus af. Dit effect is te zien in Figuur 1.

Hypothese 3c stelde dat verwachte negatieve relatie tussen etnische ongelijkheid en waargenomen sociale inclusie zwakker is naarmate een werknemer ervaart dat zijn/haar

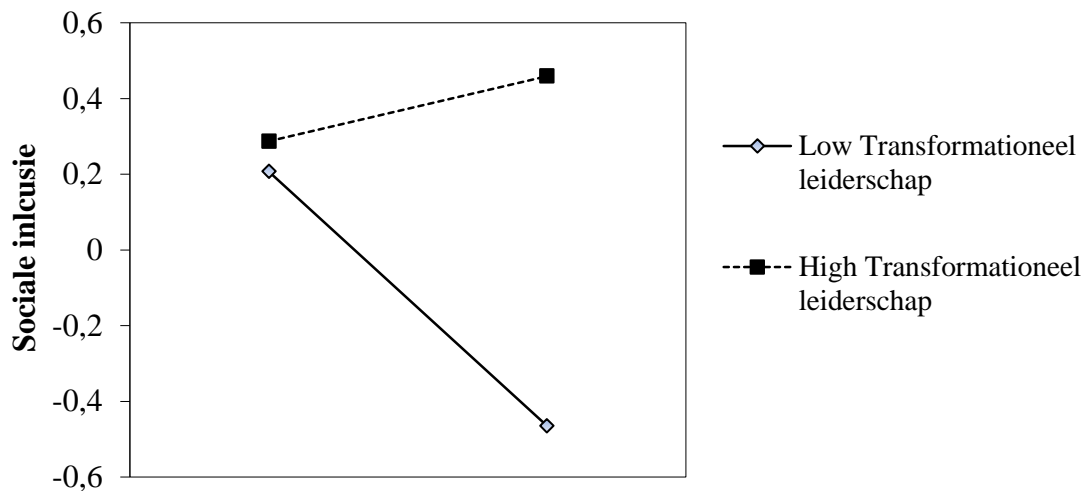
Tabel 3: Resultaten tweede multipele regressie analyse

Variabele	Afhankelijke variabele: Sociale inclusie					
	<i>B</i>	<i>SE(B)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	ΔR^2
Stap 1						.09*
(constant)	3.67	.43		8.51	.00	
Leeftijd	.01	.01	.17	1.80	.08	
Aantal teambijeenkomsten	-.16	.05	-.28	-3.00	.00	
Geslacht	-.03	.14	-.02	-.24	.81	
Stap 2						.13*
(constant)	4.07	.43		9.38	.00	
Leeftijd	.01	.01	.07	.72	.47	
Aantal teambijeenkomsten	-.16	.06	-.29	-2.86	.01	
Geslacht	-.06	.13	-.04	-.46	.65	
Idealiserende invloed	-.28	.17	-.36	-1.61	.11	
Intellectuele stimulatie	.14	.12	.17	1.15	.25	
Individuele betrokkenheid	.15	.13	.19	1.16	.25	
Inspirerende motivatie	.32	.19	.34	1.66	.10	
Etnische ongelijkheid	-.23	.25	-.09	-.94	.35	
Geslachtsongelijkheid	-.84	.39	-.21	-2.13	.04	
Stap 3						.08
(constant)	4.21	.44		9.63	.00	
Leeftijd	.00	.01	.05	.52	.60	
Aantal teambijeenkomsten	-.16	.06	-.29	-2.83	.01	
Geslacht	-.10	.14	-.07	-.72	.47	
Idealiserende invloed (II)	-.28	.17	-.36	-1.61	.11	
Intellectuele stimulatie (IS)	.14	.12	.17	1.15	.25	
Individuele betrokkenheid (IB)	.15	.13	.19	1.16	.25	
Inspirerende motivatie (IM)	.32	.19	.34	1.66	.10	
Etnische ongelijkheid	-.16	.26	-.06	-.64	.52	
Geslachtsongelijkheid	-.71	.45	-.17	-1.56	.12	
II *etnische ongelijkheid	-.13	.48	-.04	-.26	.79	
IS*etnische ongelijkheid	-.63	.42	-.20	-1.52	.13	
IB*etnische ongelijkheid	.06	.48	.02	.12	.90	
IM*etnische ongelijkheid	.39	.65	.10	.60	.55	
II*geslachtsongelijkheid	-.07	.86	-.02	-.09	.93	
IS* geslachtsongelijkheid	.52	.81	.11	.64	.52	
IB* geslachtsongelijkheid	.10	1.10	.03	.09	.93	
IM* geslachtsongelijkheid	.63	1.10	.13	.58	.57	

Note: *p<.05

leidinggeven de individuele betrokkenheid toont. Dit effect zou sterker zijn dan bij idealiserende invloed, inspirerend motiveren en intellectuele stimulatie. Het interactie-effect tussen etnische ongelijkheid en individuele betrokkenheid op sociale inclusie is niet significant ($\beta = .02$), $p = .90$. Hypothese 3c wordt daarom niet aangenomen.

Hypothese 3d stelde dat verwachte negatieve relatie tussen geslacht ongelijkheid en waargenomen sociale inclusie zwakker is naarmate een werknemer ervaart dat zijn/haar leidinggevende individuele betrokkenheid toont. Dit effect zou sterker zijn dan bij ideale invloed, inspirerend motiveren en intellectuele stimulatie. Het interactie effect tussen geslacht ongelijkheid en individuele betrokkenheid op sociale inclusie is niet significant ($\beta = .00$), $p = .99$. Hypothese 3d wordt verworpen.



Figuur 1: interactie-effect geslachtsongelijkheid, transformationeel leiderschap en sociale inclusie

Verklaarde variantie

In de analyse zijn eerst de controlevariabelen leeftijd, geslacht en aantal teambijeenkomsten toegevoegd aan het model, wat 9% van de variantie verklaard. In de tweede stap zijn de onafhankelijke variabelen transformationeel leiderschap, etnische ongelijkheid en geslachtsongelijkheid toegevoegd, wat 18% van de variantie van sociale inclusie verklaard, $F(6, 105) = 3.91$, $p = .001$. Deze variabelen verklaren een additionele 9% na de controlevariabelen, $F \text{ change}(3, 105) = 3.88$, $p = .01$. Tot slot is het interactie effect tussen transformationeel leiderschap en etnische ongelijkheid en het interactie effect tussen transformationeel leiderschap en geslachtsongelijkheid toegevoegd. Dit model verklaart in

totaal 23% van de variantie, $F(8, 103) = 3.94, p < .001$. Deze variabelen verklaren een additionele 5% van de variantie, $F \text{ change}(2, 103) = 3.46, p = .04$.

Om het effect van individuele betrokkenheid ten opzichte van idealiserende invloed, intellectuele stimulatie en inspirerend motiveren te meten is er een aparte hiërarchische multiële regressie uitgevoerd. Na het toevoegen van de controlevariabelen, wat 9% van de variantie verklaard, zijn de onafhankelijke variabelen idealiserende invloed, inspirerend motiveren, intellectuele stimulatie en individuele betrokkenheid, etnische ongelijkheid en geslachtsongelijkheid toegevoegd, wat 22% van de variantie verklaart, $F(9, 102) = 3.18, p = .002$. Deze variabele verklaren een additionele 13% van de variantie, na de controlevariabelen, $F \text{ change}(6, 102) = 2.81, p = .01$. Tot slot zijn de interactie effecten van idealiserende invloed en etnische ongelijkheid, inspirerend motiveren en etnische ongelijkheid, intellectuele stimulatie en etnische ongelijkheid, individuele betrokkenheid en etnische ongelijkheid, idealiserende invloed en geslachtsongelijkheid, inspirerend motiveren en geslachtsongelijkheid, intellectuele stimulatie en geslachtsongelijkheid en individuele betrokkenheid en geslachtsongelijkheid toegevoegd. Dit model verklaart totaal 29% van de variantie, $F(17, 94) = 2.30, p = .006$. Deze variabelen verklaren een additionele 8% van de variantie, $F \text{ change}(8, 94) = 1.24, p = .28$. Het laatste model verklaart niet significant meer dan het tweede model.

Discussie

Bevindingen

Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken wat de relatie tussen ongelijkheid, transformationeel leiderschap en sociale inclusie is. Hierbij werd verwacht dat zowel etnische ongelijkheid als geslachtsongelijkheid een negatief verband met sociale inclusie zou hebben. Dit effect is in beide gevallen niet gevonden. Daarnaast is onderzocht of een transformationele leiderschapsstijl een positief verband heeft met sociale inclusie, wat bevestigd is. Opvallend is dat wanneer mannen en vrouwen vergeleken worden, het effect bij mannen wel significant is, maar bij vrouwen niet. Vervolgens is transformationeel leiderschap opgesplitst in vier componenten (idealiserende invloed, inspirerend motiveren, intellectuele stimulatie en individuele betrokkenheid), waarbij verwacht werd dat individuele betrokkenheid de grootste invloed zou hebben. Deze verwachting is verworpen. Tot slot is er onderzocht of transformationeel leiderschap het negatieve verband tussen etnische en/of geslachtsongelijkheid zou opheffen. Hierbij werd verwacht dat individuele betrokkenheid de grootste invloed zou hebben ten opzichte van de andere drie componenten. Er is slechts gevonden dat de transformationeel leiderschap het negatieve verband tussen geslachtsongelijkheid en sociale inclusie opheft.

Naast de resultaten van de hypothesen is het opvallend dat het aantal teambijeenkomsten negatief samenhangt met zowel sociale inclusie, etnische ongelijkheid als geslachtsongelijkheid. Daarnaast is er een opvallend verband gevonden tussen leeftijd en etnische ongelijkheid. Dit zou impliceren dat naar mate men ouder is er minder etnische ongelijkheid is.

Implicaties

Ongelijkheid en sociale inclusie. Wat betreft de etnische ongelijkheid is het opvallend dat slechts 8 participanten van de 128 in de minderheidsgroep zitten. Volgens de zelf- categorisatie theorie delen mensen zichzelf in in een groep die qua karakteristieken op hen lijkt (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Dit zou betekenen dat de meeste participanten zichzelf bij de meerderheid indeelt, wat kan verklaren waarom er geen effect is gevonden.

Voor geslachtsongelijkheid zijn er een aantal mogelijke verklaringen voor de niet significante resultaten. De eerste mogelijke verklaring kan worden gezocht bij het verschil tussen lagere status groepsleden en hogere status groepsleden. Hoewel de zelf- categorisatie theorie suggereert dat het logisch is om met de *ingroup* te associëren, laten Tajfel en Turner

(1986) zien dat dat niet altijd het geval is. Ze stellen dat sommige sociale groepen anders zijn met betrekking tot de status die ze vanuit de maatschappij krijgen. Zo hebben blanke mannen traditioneel gezien hogere statusposities dan vrouwen en etnische minderheden (Barnett, Baron, & Stuart, 2000). Lagere status groepsleden halen niet altijd een positieve sociale identiteit en zelfvertrouwen uit de lagere statusgroep. Voor deze mensen geldt juist dat ze door zichzelf met een hogere statusgroep te categoriseren de eigen sociale identiteit en status kunnen versterken (Ellemers, Wilke & van Knippenberg, 1993). Zo heeft Ely (1994) voorbeelden laten zien dat vrouwen die als lagere statusgroep gezien worden, zich proberen te associëren met de meer dominante mannen binnen een organisatie.

Een tweede verklaring zou kunnen zijn dat er andere factoren meespelen in het ervaren van sociale inclusie, zoals taakafhankelijkheid (Schippers, Den Hartog, Koopman & Wiek, 2003) en complexe taken (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Een positieve perceptie op een divers klimaat zou tevens de mogelijke negatieve effecten van ongelijkheid verminderen (Jansen et al., 2014).

Transformationeel leiderschap en sociale inclusie. In lijn met de geslachtsongelijkheid kan het zijn dat vrouwen meer sociale inclusie ervaren doordat ze in de meerderheidsgroep zitten. Dit kan verklaren waarom er geen verband is gevonden voor vrouwen tussen transformationeel leiderschap en sociale inclusie. Doordat vrouwen zich mogelijk met hogere statusgroepen willen identificeren, categoriseren ze zichzelf met de mannen binnen het team. De mannen binnen deze afdeling zitten in de minderheidsgroep wat, volgens de zelf- categorisatie theorie, ervoor kan zorgen dat ze een minder gevoel van sociale inclusie hebben. Door het hebben van een transformationele leider wordt samenwerken gestimuleerd en wordt er persoonlijke aandacht gegeven. Dit kan verklaren waarom mannen meer gebaat zijn bij een transformationele leider.

Dat er geen verschil is gevonden tussen de verschillende componenten van transformationeel leiderschap suggereert dat er geen verschil bestaat tussen deze componenten. Eerder onderzoek heeft laten zien dat er geen duidelijk onderscheid is in de componenten wanneer dit via een vragenlijst gemeten wordt (Den Hartog, van Muijen & Koopman, 1997). Leaders zouden daarom aangemoedigd kunnen worden elk van de componenten toe te passen in het leidinggeven.

Ongelijkheid, transformationeel leiderschap en sociale inclusie. Dat transformationeel leiderschap het negatieve verband tussen etnische ongelijkheid en sociale inclusie niet opheft kan mogelijk verklaard worden doordat er weinig spreiding zat in de gemeten euclidische afstand van etnische ongelijkheid. Hierdoor is het lastig om hier

duidelijke uitspraken over te doen. Zoals eerder genoemd, zitten de meeste mensen in de meerderheidsgroep, waardoor men al meer sociale inclusie ervaart. Mogelijk wordt vanuit het team al voldoende support en stimulatie geboden, waardoor een transformationele leider hier niet aan bijdraagt.

Wanneer er wordt ervaren dat de leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert wordt de negatieve relatie tussen geslachtsongelijkheid en sociale inclusie wel minder. Dit is in lijn met de verwachting en bevestigt de positieve invloed van een transformationele leider.

De vier componenten van transformationeel leiderschap zorgen niet voor een vermindering van het negatieve verband tussen ongelijkheid en sociale inclusie. Doordat de componenten erg op elkaar lijken kan het zijn dat dit effect wordt opgeheven. Er kan om deze reden geen eenduidige conclusie gegeven worden van het effect van de verschillende componenten op de relatie tussen ongelijkheid en sociale inclusie.

Beperkingen

Het huidige onderzoek heeft een aantal beperkingen. Zo is de kans groot dat mensen uit hetzelfde team de vragenlijst hebben ingevuld. Er is echter niet gevraagd in welk team ze zitten. Daardoor is het onduidelijk of de informatie klopt die gegeven is ten opzichte van de teamsamenstelling. Het kan zijn dat mensen uit hetzelfde team de samenstelling anders inschatten.

Daarnaast is er bij het samenstellen van de componenten gekeken naar de definitie, om de items van de vragenlijst samen te voegen tot één component. De MLQ laat uit eerder onderzoek zien dat er geen duidelijke componenten te onderscheiden binnen deze vragenlijst. Ook de factoranalyse laat geen aparte componenten zien. Hierdoor zijn de resultaten minder betrouwbaar.

Aanbevelingen

Uit het huidige onderzoek komen een aantal aanbevelingen naar voren. Ten eerste wordt aanbevolen om binnen deze organisatie naar het verschil tussen mensen met verschillende etnische achtergronden te kijken, om in kaart te brengen hoe dit verschil samenhangt met sociale inclusie. Nu waren er te weinig participanten met een niet- Nederlandse achtergrond om hier uitspraak over te doen. Door van te voren in kaart te brengen in welk team iemand zit, uit hoeveel personen dit team bestaat en hoe vaak een team samenkomt zal er meer consistentie zijn wat betreft de teamsamenstelling.

Daarnaast zou vervolgonderzoek kunnen kijken naar andere factoren die meespelen in het ervaren van sociale inclusie binnen deze organisatie. Zo kan er gekeken worden naar de invloed van taakafhankelijkheid en de perceptie op een divers klimaat. Ook zou er onderzoek gedaan kunnen worden naar de verschillende statusgroepen en de perceptie hierop.

Tot slot zou er verder in gegaan kunnen worden op de verschillende componenten van transformationeel leiderschap, om duidelijker in kaart te brengen of er een verschil zit tussen de componenten. Zo suggereert Bass, (1999) dat idealiserende invloed en inspirerend motiveren samen te voegen zijn tot charisma. Nader onderzoek kan hier verder op ingaan, zodat hier duidelijker uitspraken over gedaan kunnen worden.

Conclusie

Het huidige onderzoek heeft bevestigd dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op sociale inclusie. Daarnaast zorgt transformationeel leiderschap ervoor dat de negatieve relatie tussen geslachtsongelijkheid en sociale inclusie wordt opgeheven. Daarmee heeft het onderzoek bijgedragen aan de wetenschappelijke literatuur die de positieve effecten van transformationeel leiderschap in kaart brengt.

De resultaten van het onderzoek kunnen vertaald worden naar de praktijk door enerzijds bij sollicitatieprocedures rekening te houden met de manier van leiding geven van de kandidaten. Anderzijds kunnen huidige teamleiders bewust gemaakt worden van de positieve invloed die transformationeel leiderschap heeft.

Referenties

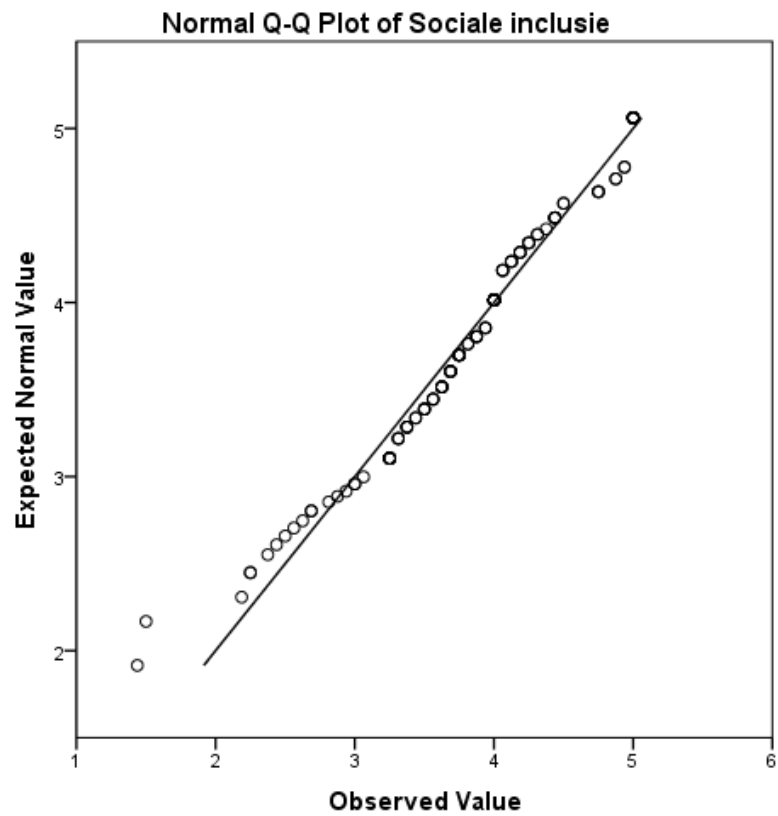
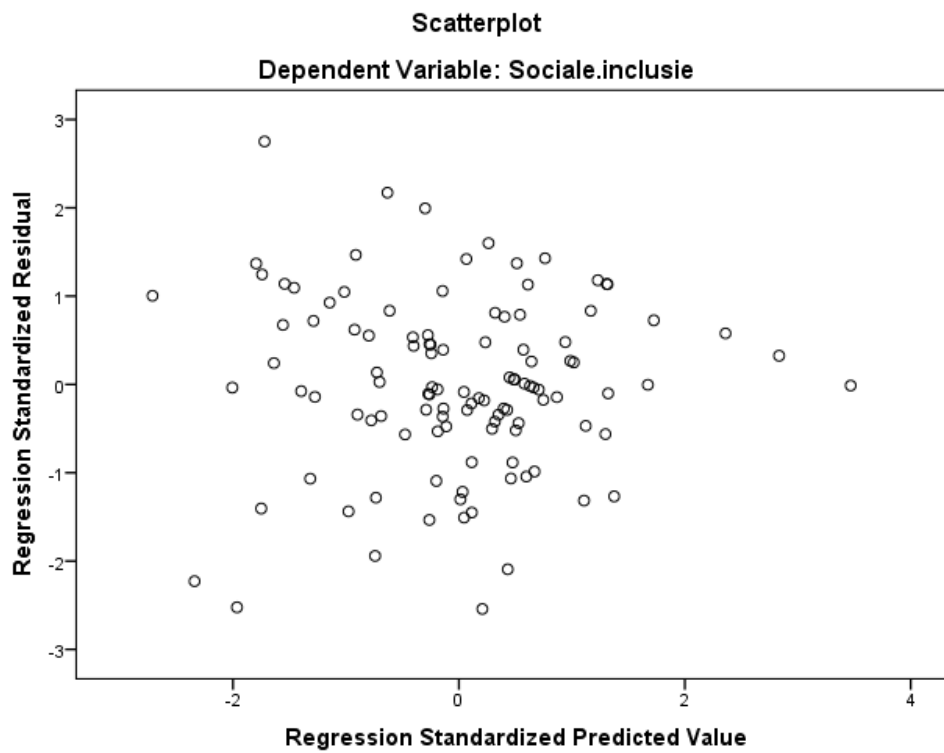
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., & McKee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology, 12*(3), 193.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Personnel Administration, 35*, 146-168.
- Bamett, W., Baron, J., & Stuart, T. (2000). Avenues of attainment: occupational demography and organizational careers in the California civil service. *American Journal of Sociology, 106*, 88-144.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology, 8*(1), 9-32.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form5x-Short)*. Redwood city, CA: Mind Garden. *Management, 1-27*.
- Chatman, J.A., & Flynn, F.J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal, 44*, 956-974.
- Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 246-255.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychology Inquiry, 11* (4), 227-268.
- Den Hartog, D.N., van Muijen, J.J., & Koopman P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 19-34.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal, 45*, 735-744.
- Ellemers, N., Wilke, H., & Van Knippenberg, A. (1993). Effects of the legitimacy of low group or individual status on individual and collective status-enhancement strategies. *Journal of personality and social psychology, 64*(5), 766.

- Ely, R. (1994). Organizational demographics and the dynamics of relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Goldberg, C.B., Riordan, C., & Schaffer, B.S. (2010). Does social identity theory underlie relational demography? A test of the moderating effects of uncertainty reduction and status enhancement on similarity effects. *Human Relations*, 63, 903–926.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level-multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Guillaume, Y.R.F., Dawson, J.F., Woods, S.A., Sacramento, C.A. and West, M.A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 123–141.
- Gully, S.M., Devine, D.J., & Whitney, D.J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26(4), 497-520.
- Hays-Thomas, R., Bowen, A., & Boudreaux, M. (2012). Skills for diversity and inclusion in organizations: A review and preliminary investigation. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(2), 128-141.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74, 208-224.
- Hogg, M.A., & Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25, 121–140.
- Jackson, S.E., Joshi, A., & Erhardt, N.L., (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- Jansen, W.S., Otten, S., van der Zee, K.I., & Jans L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44, 370-385.
- Kark, R., Shamir, Chen G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 94, 77-89.
- Leary, M.R., & Baumeister, R.F. (2000). The nature and function of self-esteem: sociometer theory. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 32. (1-62). San Diego, CA US: Academic Press.

- Leonardelli, G.J., Pickett, C.L., & Brewer, M.B. (2010). Optimal distinctiveness theory: A framework for social identity, social cognition, and intergroup relations. *Advances in experimental social psychology*, 43, 63-113.
- Liden, R.C., Erdogan, B., Wayne, S.J. & Sparrowe, R.T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385– 425.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., 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(1), 20-52.
- Mullen, B., Chapman, J.G., & Peaugh, S. (1989). Focus of attention in groups: A self-attention perspective. *Journal of Social Psychology*, 129, 807–817.
- Otten, S., & Jansen, W.S. (2014). Predictors and consequences of exclusion and inclusion at the culturally diverse workplace. In S. Otten, K. I. Van der Zee & M. B. Brewer (Eds.), *Towards inclusive organizations: Determinants of successful diversity management at work* (pp. 67-86). New York: Psychology Press.
- Pillai, R. & Williams, E.A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 144 – 159.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43, 197-217.
- Scandura, T.A. & Lankau, M. (1996). Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. *Leadership Quarterly*, 7, 243-263.
- Schippers, M.C., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. and Wienk, J.A. (2003), Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of organizational behavior*, 24, 779–802.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Shamir, B. (1990). Calculations, value, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43, 351-361.
- Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Rawsthorne, L.J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self:

- Cross-role variation in the big-five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380-1393.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, H. & Singh G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262-1289.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). *The social identity theory of inter-group behavior*. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 38–48). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Thomas, R.R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, 107-117.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Wang, P., Rode, J.C., Shi, K., Lua, Z., & Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity and employee creativity. *Group & Organization Management*.

Bijlage 1. Scatterplot en Q-Q plot van sociale inclusie



Bijlage 2. Vragenlijst

NOTE: De vragenlijst is met Google Forms uitgezet.

Iedereen wil graag het gevoel hebben erbij te horen. Draagt een bepaalde leiderschapsstijl bij aan dit gevoel? En wat is de rol van diversiteit bij dit gevoel? Door deel te nemen aan deze vragenlijst helpt u om deze vragen in kaart te brengen. Bent u geen leidinggevende maar heeft u een leidinggevende? Dan wordt uw deelname aan dit onderzoek zeer gewaardeerd!

Ik ben Esther Breunese, student van de master Sociale- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Utrecht. Ik doe onderzoek naar of mensen het gevoel hebben dat ze erbij horen in een team. Dit is gericht op mensen op de werkvloer. Ik zal kijken welke rol de leidinggevende en welke rol etnische diversiteit heeft op dit gevoel.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 8-10 minuten in beslag nemen. Het bestaat uit twee verschillende onderdelen: Vragen over de manier van leidinggeven van uw leidinggevende en vragen over het gevoel van sociale inclusie.

Uiteraard wordt er rekening gehouden met uw privacy en zullen alle gegevens vertrouwelijk worden behandeld. Dat houdt in dat de antwoorden niet terug te leiden zijn tot u als persoon, niet verstrekt worden aan derden en na afronding van het onderzoek worden verwijderd. De resultaten zullen na het verwerken van de antwoorden automatisch aan de deelnemers worden teruggekoppeld.

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben neem dan gerust contact met me op via e.f.j.breunese@students.uu.nl.

Bedankt voor het meewerken aan dit onderzoek!

1. Heeft u een leidinggevende en bent u zelf GEEN leidinggevende?

Ja

Nee; u kunt helaas niet meedoen aan het onderzoek. (automatische doorverwijzing naar een pagina met: Bedankt voor uw interesse).

2. Er zullen vragen over uw team worden gesteld. Met het team bedoelen we de directe collega's met wie u dagelijks samenwerkt. Bent u onderdeel van zo'n team?

Ja

Nee; u kunt helaas niet meedoen aan het onderzoek. (automatische doorverwijzing naar een pagina met: Bedankt voor uw interesse).

3. Ik geef toestemming om de gegevens die verzameld worden tijdens dit onderzoek te gebruiken voor wetenschappelijk onderzoek. Ik heb de informatie over het onderzoek gelezen die bij dit onderzoek hoort en ik heb de gelegenheid gehad om via e-mailcontact vragen te stellen aan de onderzoeker als er bepaalde dingen niet duidelijk waren. Ik begrijp dat al de informatie die ik ten behoeve van dit onderzoek geef anoniem wordt verzameld en niet tot mij terug te leiden is. Ik begrijp dat ik op elk moment kan stoppen met het onderzoek, ik hoef hiervoor geen reden op te geven.

Ik heb bovenstaande punten gelezen en ga akkoord met deelname aan het onderzoek.

Ja

Nee (automatische doorverwijzing naar een pagina met: Bedankt voor uw interesse).

Demografische gegevens:

- Man
- Vrouw

Geboortedatum:

Hoogste afgeronde opleidingsniveau:

- MBO
- HBO
- WO
- Anders, namelijk:

Geboorteland:

- Nederland
- Marokko
- Turkije
- Suriname
- Anders, namelijk:

Geboorteland vader:

- Nederland
- Marokko
- Turkije
- Suriname
- Anders, namelijk:

Geboorteland moeder:

- Nederland
- Marokko
- Turkije
- Suriname
- Anders, namelijk:

Leiderschapsstijl

De volgende vragen hebben betrekking op uw leidinggevende. Geef aan in hoeverre u het met de onderstaande uitspraken eens bent. Kruis per stelling het cijfer dat het meeste met uw mening overeenstemt waarbij 1= helemaal niet mee eens en 5= helemaal wel mee eens

1. Mijn leidinggevende spreekt optimistisch over de toekomst.
2. Mijn leidinggevende behandelt me als individu in plaats van als zomaar een lid van het team.
3. Mijn leidinggevende draagt een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst uit.
4. Mijn leidinggevende luistert naar zaken die voor mij van belang zijn.
5. Mijn leidinggevende geeft advies wanneer dit nodig is.
6. Mijn leidinggevende fungeert voor mij als voorbeeld.
7. Mijn leidinggevende stimuleert me mijn mening met goede argumenten te onderbouwen.
8. Mijn leidinggevende introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.
9. Mijn leidinggevende laat mij zien hoe je problemen vanuit nieuwe gezichtshoeken kunt bekijken.
10. Mijn leidinggevende creëert een gemeenschappelijk gevoel dat we aan een belangrijke opdracht/missie werken.
11. Mijn leidinggevende maakt dat ik trots ben met hem/haar samen te werken.
12. In woord en daad toont mijn leidinggevende zich een toonbeeld van bekwaamheid.
13. Mijn leidinggevende maakt mij bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen.
14. Mijn leidinggevende heeft een sterke en dynamische persoonlijkheid en krachtige uitstraling.
15. Ik vertrouw erop dat mijn leidinggevende elke hindernis kan nemen.
16. Ik heb volledig vertrouwen in mijn leidinggevende.
17. Voor mij is mijn leidinggevende symbool van succes en bekwaamheid.
18. Mijn leidinggevende toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt.

De vragen die over uw team gaan hebben betrekking tot de groep mensen met wie u samenwerkt. Mocht u in meerdere teams samenwerken, vul de vragen dan in over het team waarmee u met meest samenwerkt.

Uit hoeveel mensen bestaat uw team?

Uit hoeveel mannen en vrouwen bestaat uw team?

Hoeveel van uw teamleden hebben een Nederlandse achtergrond?

Hoeveel van uw teamleden hebben een niet- Nederlandse achtergrond?

Hoe vaak komt uw team samen?

- Dagelijks
- Twee keer per week
- Wekelijks
- Maandelijks
- Minder dan 1 keer per maand

Sociale inclusie

De volgende vragen hebben betrekking met hoe u zich voelt in het team waarin u werkt waarbij 1= helemaal mee oneens en 5= helemaal mee eens. Mocht u in meerdere teams werken kies dan het team waarin u meeste tijd doorbrengt.

Mijn team...

1. ... geeft mij het gevoel erbij te horen
2. ...geeft mij het gevoel onderdeel te zijn van de groep
3. ... geeft me het gevoel erbij te passen
4. ... behandelt me als een insider
5. ... vindt mij leuk
6. ... waardeert mij
7. ... is blij met mij
8. ... geeft om mij
9. ... staat me toe om authentiek te zijn
10. ... staat me toe om te zijn wie ik ben
11. ... staat me toe om mijn authentieke zelf uit te drukken
12. ... staat me toe om mezelf te laten zien zoals ik ben
13. ... moedigt me aan om authentiek te zijn
14. ... moedigt me aan om te zijn wie ik ben
15. ... moedigt me aan om mijn authentieke zelf uit te drukken
16. ... moedigt me aan om mezelf te laten zien zoals ik ben

Bedankt voor uw deelname. De resultaten zullen na afloop van het onderzoek naar u gemaïld worden via Geerte van der Schaaf.