



Universiteit Utrecht

## Leiderschap en inclusie

Een comparatieve studie naar de rollen van inclusief- en ethisch leiderschap in de ervaren inclusie van werknemers.

**Masterscriptie**

**Universiteit Utrecht**

**03-07-2020**

R.D. Wesselo

5745837

r.d.wesselo@students.uu.nl

Universiteit Utrecht

Strategisch Human Resource Management

Begeleidster: Dr. Leonie Heres- van Rossum

Tweede lezer: Dr. Wouter Vandenabeele

Woorden: 20.879

Ephorus: masterscriptie-SHRM

## Samenvatting

In een samenleving waar er veel aandacht bestaat voor diversiteit wordt inclusief leiderschap beschreven als een leiderschapsstijl die binnen diverse groepen het gevoel van inclusie kan veroorzaken. In de wetenschap bestaan er echter twijfels of inclusief leiderschap optimaal is vormgegeven. Ethisch leiderschap is een leiderschapsstijl die veel conceptuele overeenkomsten heeft met inclusief leiderschap maar ook enkele conceptuele verschillen. Dit onderzoek richt zich er daarom op om in kaart te brengen welk effect beide leiderschapsstijlen hebben op de ervaren inclusie, en welke conceptuele bijdrage ethisch leiderschap kan brengen aan inclusief leiderschap. De hoofdvraag hierbij luidt: Wat is het relatieve effect van inclusief leiderschap en ethisch leiderschap op de ervaren inclusie van werknemers?

Om de effecten van beide leiderschapsstijlen op de ervaren inclusie inzichtelijk te maken zijn de percepties op het gebied van inclusie, en de percepties over de leidinggevende op het gebied van inclusief- en ethisch leiderschap geanalyseerd binnen een onderzoeksgroep van 121 werknemers uit verschillende sectoren.

De resultaten uit dit onderzoek tonen aan dat ethisch leiderschap een zelfstandig effect heeft op de ervaren inclusie bovenop het effect van inclusief leiderschap. Tevens tonen de resultaten dat er zowel een sterke conceptuele als empirische overlap tussen beide leiderschapsstijlen bestaat. Tot slot wijzen de resultaten uit dat het unieke effect van inclusief leiderschap op de ervaren inclusie zich beperkt tot het betrekken van etnisch-culturele diversiteit op de werkvloer. Op basis hiervan wordt de rol van ethiek in het bereiken van inclusie op de werkvloer benadrukt, en de integratie van beide leiderschapsstijlen.

Op basis van de resultaten zijn aanbevelingen voor toekomstig onderzoek geformuleerd, aanbevelingen voor de praktijk, en zijn beperkingen van het onderzoek beschreven.

*Keywords:* inclusie, inclusief leiderschap, ethisch leiderschap, diversiteit, integriteit

## Inhoud

Samenvatting .....	1
1. Inleiding .....	4
1.1 Wetenschappelijke relevantie .....	7
1.2 Maatschappelijke relevantie .....	8
1.3 Praktische relevantie .....	9
1.4 Onderzoeksvraag .....	10
2. Theorie en het vormen van hypothesen.....	11
2.1 Inclusie.....	11
2.1.1 Conceptualisatie van inclusie.....	12
2.1.2 Verklarende theorieën van inclusie.....	12
2.1.3 Het bereik van inclusie.....	13
2.2 Inclusief leiderschap .....	14
2.2.1 Conceptualisatie van inclusief leiderschap .....	14
2.2.3 Inclusief leiderschap en inclusie .....	15
2.3 Ethisch leiderschap .....	16
2.3.1 Conceptualisatie van ethisch leiderschap.....	16
2.3.2 Verklarende theorieën van ethisch leiderschap.....	17
2.4 Conceptuele gelijkheid en verschillen van inclusief- en ethisch leiderschap .....	19
2.4.1 Conceptuele gelijkheid van inclusief- en ethisch leiderschap.....	19
2.4.2 Ethisch leiderschap en inclusie .....	20
2.4.3 Conceptuele verschillen van inclusief- en ethisch leiderschap.....	21
2.4.4 Het relatieve effect van ethisch leiderschap op de ervaren inclusie .....	22
3. Methodiek.....	25
3.1 Onderzoeksonderwerp .....	25
3.2 Onderzoeksgroep .....	26
3.3 Meetinstrumenten .....	28
3.3.1 Ervaren inclusie .....	28
3.3.2 Inclusief leiderschap .....	28
3.3.3 Ethisch leiderschap .....	29
3.4 Validiteit .....	29
3.4.1 Extern.....	29
3.4.2 Intern.....	30
3.5 Principale componentenanalyse .....	30
3.6 Controlevariabelen.....	35

3.7 Analyses.....	36
4. Resultaten .....	37
4.2 Correlaties.....	37
4.2 Hypotheses.....	39
4.3 Controlevariabelen.....	43
5. Discussie.....	44
5.1 Bevindingen.....	44
5.1.1 Empirische overlap tussen inclusief- en ethisch leiderschap .....	44
5.1.2 Multicollineariteit .....	45
5.1.3 Empirische overlap tussen de leiderschapsstijlen en de ervaren inclusie .....	46
5.1.4 Effecten van inclusief- en ethisch leiderschap.....	48
5.1.4 Controlevariabelen .....	51
5.2 Beperkingen.....	52
5.3 Aanbevelingen .....	54
5.3.1 Onderzoek.....	54
5.3.2 Praktijk.....	56
6. Conclusie.....	58
7. Bibliografie.....	59
8. Bijlagen .....	65
8.1 Principale componentenanalyse .....	65
8.2 Enquête .....	69
8.3 Syntax .....	72

## 1. Inleiding

Het Nederlandse kabinet heeft in februari 2020 besloten om, op advies van de Sociaal Economische Raad, het aandeel vrouwen, en culturele diversiteit, in de top van organisaties te vergroten (Rijksoverheid, 2020). Deze aandacht voor diversiteit bestaat niet alleen binnen nationaal beleid maar speelt ook binnen organisaties en binnen de wetenschap. In organisatieliteratuur is er in de afgelopen jaren namelijk veel onderzoek gedaan naar diversiteit (Chung, Ehrhart, Shore, Randel, Dean & Kedharnath, 2020; Pless & Maak, 2004; Richard, Kirby & Chadwick, 2013).

Diversiteit wordt beschreven als een *double-edged sword* (Milliken & Martins, 1996). Aan de ene kant kunnen diverse teams een positieve bijdrage leveren voor organisaties op het gebied van prestaties, toewijding en baantevredenheid (Richard et al., 2013). De diverse perspectieven, vaardigheden en inzichten vergroten namelijk het probleemoplossende vermogen van werknemers en leiden tot meer prestatie (Hur, 2013; Milliken & Martins, 1996). In 1992 werd al ontdekt dat heterogene etnische groepen tijdens brainstormen met kwalitatief betere, effectievere, en beter haalbare ideeën kwamen dan homogene groepen (McLeod & Lobel, 1992). Aan de andere kant kunnen de diverse perspectieven, vaardigheden, en inzichten echter ook leiden tot polarisatie en meer conflicten omdat er problemen ontstaan op het gebied van sociale integratie (Hur, 2013; Milliken & Martins, 1996).

Om de positieve effecten van deze dualiteit te ondervinden is gebleken dat er een inclusieve cultuur gecreëerd dient te worden (Pless & Maak, 2004) waarbij de diverse achtergronden en krachten van de organisatie actief gebundeld en geïntegreerd worden (Ashikali, Groeneveld, Kuipers, 2020). Op deze manier worden conflicten en problemen op het gebied van sociale integratie voorkomen. Inclusie is dus noodzakelijk voor de positieve effecten, of de zogenaamde business case, van diversiteit aangezien een divers werknemersbestand op zichzelf niet de beoogde positieve uitkomsten veroorzaakt (Ashikali et al., 2020; Brimhall, Mor Barak, Hurlburt, McArdle, Palinkas & Henwood, 2017; Shore, Cleveland, Sanchez, 2018). Deze business case van diversiteit is aanleiding geweest voor veel onderzoek naar het sturen van inclusie en de rol van leidinggevendenden hierin (Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath, 2018). Deze rol van leidinggevendenden wordt in dit onderzoek verder onderzocht.

Inclusie wordt beschreven als de balans bij een individu tussen ergens bij te willen horen, terwijl tegelijk de unieke identiteit wordt behouden (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018). Inclusie wordt daarom verdeeld in twee dimensies: *belongingness* en *uniqueness* (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh, 2011). Beide dimensies kunnen los van elkaar bestaan maar zorgen tezamen voor het gevoel van inclusie voor het individu (Chung et al., 2020) en leiden tot een sociaal geïntegreerde werkomgeving. Inclusie bestaat daarom uit twee behoeften waarbij de leidinggevende een bijdrage kan leveren in de behartiging hiervan.

In de rol die leidinggevendenden kunnen spelen in het sturen van inclusie is inclusief leiderschap een veelbesproken leiderschapsstijl omdat het zich expliciet richt tot *belongingness* en *uniqueness*; de twee behoeften van inclusie (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2018). Inclusief leiderschap bestaat uit het stimuleren individuele participatie waarbij samenwerking tussen diverse werknemers ook expliciet wordt aangemoedigd (Ashikali et al., 2020). Het gedrag van de inclusieve leidinggevende zelf is gekenmerkt door openheid, toegankelijkheid en bereidheid tot interactie met werknemers (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010) en richt zich er specifiek op om een klimaat te creëren dat voldoet aan de individuele behoeften van werknemers aan *belongingness* en *uniqueness* (Xiatao et al., 2018).

Ondanks dat inclusief leiderschap de behoeften van inclusie behartigt maakt deze focus de leiderschapsstijl ook gelimiteerd. Leidinggevendenden krijgen immers vaak te maken hebben met situaties waar enkel het promoten van inclusie geen prioriteit heeft en een alomvattende leiderschapsstijl wenselijker zou zijn (Ashikali et al., 2020). Inclusief leiderschap zou daarom verder moeten reiken dan enkel de focus op inclusie om ook een bijdrage te kunnen leveren aan andere organisatorische processen (Xiaotao et al., 2018). Daarnaast ontstaat de vraag vanuit meerdere onderzoekers of inclusief leiderschap niet ook negatieve effecten, of een zogenaamde *dark side*, kent (Zhu, Xu, Zhang, 2020). Inclusief leiderschap kan namelijk ook een afname van het gevoel om uitgesloten te worden veroorzaken waardoor de inzet om waarde aan het team toe te voegen afneemt (Xiaotao et al., 2018). De grote aandacht voor inclusie creëert onder werknemers namelijk een gevoel van baanzekerheid en psychologische veiligheid die, wanneer beiden in hoge mate aanwezig zijn, ervoor zorgen dat werknemers sneller tevreden en minder gemotiveerd raken (Loi, Ngo, Zhang & Lau, 2011; Xiatao et al., 2018). Er bestaat hierdoor dus een risico dat de inzet naar de groep en de organisatie afneemt als gevolg van inclusief leiderschap. De grote focus op het waarderen van de unieke bijdragen van elke individuele werknemer zorgt tot slot ook voor trage besluitvorming (Xiatao et al., 2018).

De beperkte focus en de groeiende aandacht voor de negatieve effecten van inclusief leiderschap plaatsen een kanttekening bij de conceptualisering. Dit roept de vraag op of deze leiderschapsstijl wel op de optimale manier is vormgegeven als leiderschapsstijl en om inclusie te bereiken. Inclusief leiderschap richt zich namelijk specifiek op het behartigen van de balans tussen de twee individuele behoeften van werknemers om inclusie te bereiken; *belongingness* en *uniqueness* (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2018). Inclusie als doel heeft bij inclusief leiderschap daarom een dermate grote focus dat algemene normen en waarden, die ook ten goede kunnen komen aan het gedrag van werknemers en de ervaren inclusie, op de achtergrond kunnen raken. Dit onderzoek richt zich daarom op een conceptuele verbetering van inclusief leiderschap.

Om de conceptualisering van inclusief leiderschap in perspectief te stellen dient terug gegaan te worden naar de beginselen van een inclusief klimaat (Xiaotao et al., 2018) aangezien dit ten grondslag ligt aan het gevoel van inclusie. Pless & Maak stelden in 2004 dat integriteit en ethiek kernwaarden zijn om een inclusief klimaat te creëren. Een inclusieve diversiteitscultuur dient volgens hen gebouwd te worden op solide morele waarden omdat diversiteit een kwestie is van verschillende normen, waarden, geloven en verwachtingen (Pless & Maak, 2004). Op deze manier ontstaat er een inclusieve werkomgeving die gebaseerd is op pluralistische waarden van alle (culturele) perspectieven die aanwezig zijn onder de werknemers (Mor Barak & Daya, 2014). Het is daarom per definitie een ethische kwestie om verbindende normatieve gronden te formuleren waarin men de verschillen en gelijkenissen van elkaar erkent en waardeert (Pless & Maak, 2004).

Vanuit deze achtergrond van inclusie volgt een koppeling tussen inclusie en ethisch leiderschap aangezien dit laatste wordt gekenmerkt door het bevorderen van ethisch gedrag en het maken van een gedegen afweging tussen verschillende morele principes, waarden en normen (Brown & Treviño, 2006). Ethisch leiderschap is namelijk “*the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making.*” (Brown, Treviño & Harrison 2005, p.5). Ethisch leiderschap bestaat dus zowel uit het zijn van een *moral person* door voorbeeldgedrag te vertonen, evenals uit het zijn van een *moral manager* door actief te sturen op passend gedrag (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006) waarbij integriteit en ethiek een belangrijke rol spelen.

Vanuit de beginselen van een inclusief klimaat bestaat er dus een logische koppeling met ethisch leiderschap. Het is daarnaast aannemelijk dat ethisch leiderschap een bijdrage kan leveren aan de ervaren inclusie aangezien de leiderschapsstijl zich richt op het aansturen van persoonlijke werkrelaties en gedrag volgens de normen van de samenleving. Tevens wordt ethisch leiderschap gekenmerkt door het uitdragen van normatief gedrag en richt het zich expliciet tot acceptatie en verbintenis en is gebleken dat ethisch leiderschap in negatief verband staat met exclusie (Christensen-Salem, Walumbwa, Babalola, Guo, & Misati, 2020). Dit maakt een positief verband met de ervaren inclusie tevens aannemelijk.

Wanneer de conceptualisering van inclusief- en ethisch leiderschap worden vergeleken bestaat er een grote overlap tussen de twee waardoor kan worden aangenomen dat ethisch leiderschap eenzelfde relatie met de ervaren inclusie heeft als inclusief leiderschap. Echter bestaan er ook gedragingen die wel deel uitmaken van ethisch leiderschap maar niet van inclusief leiderschap wat de vraag oproept hoe deze zich verhouden tot de perceptie van inclusie.

Inclusief leiderschap en ethisch leiderschap kunnen dus beide het doel van inclusie behartigen. Ethisch leiderschap wordt echter niet gekenmerkt door een specifieke focus op inclusie maar op al het gedrag, en de keuzeprocessen, van werknemers “*by raising the ethical awareness and moral judgment of followers and setting high ethical standards for them to uphold.*” (Heres, 2014). Ethisch leiderschap kan door deze brede kijk op het ethische gedrag- en bewustzijn, van zowel leidinggevend als werknemers, een overstijgende bijdrage leveren aan de ervaren inclusie die wordt veroorzaakt door de nauwe focus op *belongingness* en *uniqueness* bij inclusief leiderschap. Dit onderzoek richt zich daarom op een conceptuele verbetering van het concept inclusief leiderschap door toevoeging van aspecten uit ethisch leiderschap.

### 1.1 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk gezien is dit onderzoek interessant omdat het ten eerste een theoretische en empirische bijdrage levert aan zowel inclusief- als ethisch leiderschap. Beide stijlen worden immers conceptueel met elkaar vergeleken en de relaties met de ervaren inclusie empirisch getoetst. Ten tweede kaarten Ashikali en collega's aan dat inclusief leiderschap te beperkend kan zijn voor sommige situaties aangezien enkel het promoten van inclusie dan te limiterend is (2020). Inclusief leiderschap dient daarom verder te reiken dan enkel de directe promotie van inclusie (Xiaotao et al., 2018). Dit onderzoek test of ethisch leiderschap deze bredere blik kan



brengen in het bereiken van inclusie. Ethisch leiderschap richt zich immers niet specifiek op het verhogen van inclusie maar kan hier wel een bijdrage aan leveren. Op basis hiervan kan in later onderzoek tevens worden onderzocht of ethisch leiderschap in andere uitkomsten dan inclusie deze positieve bijdrage ook kan leveren waardoor er naar een multifunctionele leiderschapsstijl toegewerkt kan worden. Ten derde is gebleken dat ethisch leiderschap een positief relationeel klimaat veroorzaakt wat exclusie (uitsluiting) onder werknemers kan tegengaan (Christensen-Salem et al., 2020). Door dit gevonden verband beroepen Christensen-Salem en collega's zich op verder onderzoek in andere (culturele) contexten dan China naar de antecedenten van exclusie (2020). Aangezien het aannemelijk is dat een negatief verband met exclusie vergelijkbaar is met een positief verband met inclusie levert dit onderzoek een bijdrage hierin, en toetst het tevens of deze aanname klopt. Tot slot kunnen de resultaten van dit onderzoek een argument bieden tegen losse leiderschapsstijlen, waar inclusief- en ethisch leiderschap voorbeelden van zijn, wanneer ethisch leiderschap een significant effect op de ervaren inclusie toevoegt bovenop het effect van inclusief leiderschap. Dit kan in managementliteratuur aanleiding geven tot onderzoek naar een algehele leiderschapsstijl, zoals bepleit door (Sydänmaanlakka, 2003), in plaats van gefragmenteerde leiderschapsstijlen.

## 1.2 Maatschappelijke relevantie

Gezien de diverse culturele en etnische samenstelling van de Nederlandse maatschappij zijn organisaties daarnaast in zekere zin genoodzaakt om met diverse teams te werken. In 2019 had 23.6 % van de Nederlandse bevolking, meer dan 4 miljoen mensen, namelijk een migratieachtergrond (CBS, 2019). Omdat dit deel van de bevolking ook deel uitmaakt van de beroepsbevolking is het maatschappelijk gezien ten eerste door deze noodzaak relevant om te onderzoeken hoe inclusie het beste bereikt kan worden. Ten tweede ontstaan er quota voor organisaties die de integratie van deze verschillende soorten diversiteit daadwerkelijk verplichten. Naast het in 2019 ingevoerde vrouwenquotum voor beursgenoteerde bedrijven, en het quotum arbeidsbeperkten uit 2015, werkt het Nederlandse kabinet ook aan een quotum voor culturele diversiteit in de top van organisaties (Rijksoverheid, 2020). Omdat het geen keuze meer is om met diversiteit te werken is het van extra waarde om vast te stellen welke leiderschapsstijl de ervaren inclusie het beste kan sturen zodat deze quota geen negatieve invloed op organisatorische processen kunnen hebben. Dit kan namelijk het geval zijn wanneer diverse groepen niet op de juiste manier worden geïntegreerd en dit in conflict resulteert (Hur, 2013; Milliken & Martins, 1996). Tevens legt dit onderzoek de leidinggevende als rolmodel van integer en ethisch gedrag onder de loep. Met de toenemende maatschappelijke druk voor

organisaties om ‘het juiste’ te doen, op bijvoorbeeld het gebied van werknemerswelzijn, ongelijkheid en klimaat (Lindebaum, Geddes & Gabriel, 2017), maakt dit onderzoek duidelijk wat de bijkomende effecten zijn van leidinggevenden die actief een voorbeeldrol vertolken; dit is namelijk een belangrijk aspect van ethisch leiderschap. Tot slot is dit onderzoek relevant aangezien het de veronderstelling kan wegnemen dat er in de samenleving specifiek gefocust dient te worden op het bereiken van inclusie wanneer wordt aangetoond dat een focus op ethiek eenzelfde, of betere, manier is dan inclusief leiderschap om inclusie te bereiken.

### 1.3 Praktische relevantie

De resultaten van dit onderzoek kunnen tevens in de praktijk een bijdrage leveren voor organisaties. Ten eerste kan dit onderzoek in het algemeen bewustzijn veroorzaken onder leidinggevenden over hun rol in het sturen van inclusie bij werknemers. Dit onderzoek is immers verklarend voor wat een leidinggevende kan doen om bij te dragen aan het gevoel van inclusie en benadrukt daarmee deze rol. Ten tweede bieden de resultaten uit dit onderzoek inzage in de leiderschapskenmerken die bijdragen aan de perceptie van inclusie van werknemers. Een leidinggevende kan in de praktijk zijn gedrag daarom aanpassen op basis van de bevindingen uit dit onderzoek en hiermee gericht aan de behoeften van de werknemers voldoen. Deze kennis over welke leiderschapskenmerken een bijdrage leveren in de perceptie van inclusie zijn ten derde relevant voor leidinggevenden aangezien de perceptie van inclusie ook een bijdrage kan leveren aan andere organisatorische uitkomsten zoals betere prestaties en een verlaagd verloop van personeel (o.a. Randel et al., 2018). Tot slot kunnen de resultaten van dit onderzoek bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe leiderschapsprogramma's, die gehoor geven aan wat werknemers ervaren, waar zowel wordt gericht op een specifieke focus op inclusie alsmede op het ethische aspect. Dit kan tevens de druk voor leidinggevenden doen afnemen wanneer blijkt dat er niet gefocust dient te liggen op verschillende aspecten van leiderschap, zoals zowel inclusie als ethiek, maar toegewerkt kan worden naar een geïntegreerde leiderschapsstijl.

#### 1.4 Onderzoeksvraag

Dit onderzoek richt zich er daarom op om de effecten van inclusief- en ethisch leiderschap op de ervaren inclusie in kaart te brengen, en tevens in kaart te brengen of ethisch leiderschap een bijdrage kan leveren aan de conceptualisatie van inclusief leiderschap. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag en deelvragen:

*Wat is het relatieve effect van inclusief leiderschap en ethisch leiderschap op de ervaren inclusie van werknemers?*

- *In welke mate wordt inclusie ervaren door werknemers?*
- *Welk verband bestaat er tussen inclusief leiderschap en de ervaren inclusie van werknemers?*
- *Welk verband bestaat er tussen ethisch leiderschap en de ervaren inclusie van werknemers?*

## 2. Theorie en het vormen van hypothesen

### 2.1 Inclusie

Inclusie is een verre van nieuwe term in de wetenschap. Zo werd het in 1971 al beschreven als de mate waarin een individu deel was van de organisatie (Schein, 1971). Wanneer duidelijk werd dat diversiteit voordelige uitkomsten voor organisaties kon bieden ging men onderzoek doen naar manieren om de diverse individuen in organisaties te integreren (Thomas & Ely, 1996). Voor deze integratie werd duidelijk dat: 1) gelijke kansen voor alle individuen gepromoot dienden te worden, en 2) dat culturele verschillen erkend en gewaardeerd dienden te worden (Thomas & Ely, 1996). Vanuit integratie, en de aspecten hiervan verschoof de focus naar inclusie (Nishii, 2013) waar door de jaren heen verschillende meningen over bestonden (Chung et al., 2020; Shore et al., 2011). Zo maakte Miller er helder onderscheid in dat diversiteit gaat over de samenstelling van de groep, maar dat inclusie gaat over in hoeverre individuen wordt toegestaan om deel te nemen, en in staat worden gesteld om volledig bij te dragen in de groep (naar Miller, 1998, p.151). In ander onderzoek werd voortgebouwd op werk van Schein en dit beschreef inclusie als de mate waarin een werknemer geaccepteerd en behandeld wordt als lid van de groep door anderen van het personeel (naar Pelled, Ledford, and Mohrman, 1999, p.1014). Inclusie is tevens beschreven als een spectrum met exclusie gebaseerd op de mate waarin een werknemer zich deel voelt van noodzakelijke organisatorische processen, betrokkenheid in groepen, en het vermogen om invloed uit te oefenen in keuzeprocessen (naar Mor Barak & Cherin, 1998, p.48).

In onderzoek over inclusie wordt er daarnaast veel aandacht besteed aan het beschrijven van een inclusieve omgeving, of klimaat, die berust op een set van gedeelde normen en waarden (Mor Barak & Daya, 2014; Pless & Maak, 2004) en minder gericht is op de directe behoeften van het individu. Een inclusieve omgeving wordt beschreven als *“individuals of all backgrounds - not just members of historically powerful identity groups - are fairly treated, valued for who they are, and included in core decision making”* (Nishii, 2013, p.1754). Pless en Maak stellen dat *“Different voices are understood as being legitimate and as opening up new vistas; they are heard and integrated in decision making and problem solving processes; they have an active role in shaping culture and fostering creativity and innovation”* (Pless & Maak, 2004, p.130).

### 2.1.1 Conceptualisatie van inclusie

Binnen de beschrijvingen van een inclusief klimaat en de definities van inclusie komen twee aspecten terug op basis waarvan Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart en Singh (2011) hun definitie hebben gebaseerd. Ten eerste komt herhaaldelijk terug dat een individu deel uit moet maken van de groep en ten tweede dat individuen een individuele bijdrage kunnen leveren, en dat die gewaardeerd wordt.

Inclusie wordt in dit onderzoek daarom gedefinieerd als “*the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness.*” (Shore et al., 2011, p.1265). Inclusie bestaat dus uit de behoeften *belongingness* en *uniqueness* waarbij een werknemer zich deel van de groep dient te voelen, evenals individueel gewaardeerd, om de perceptie van inclusie te veroorzaken (Ashikali et al., 2020).

Er is gekozen voor deze definitie aangezien het werk van Shore en collega's getypeerd wordt als baanbrekend op het gebied van inclusie (Chung et al., 2020) en dit de meest gangbare hedendaagse, en meest overkoepelende, definitie is. Deze definitie verschilt tevens van andere conceptualiseringen door de expliciete vermelding van zowel *belongingness* als *uniqueness* (Randel et al., 2018). Veel conceptualiseringen richten zich enkel op de behoefte om deel van een groep uit te maken voor het gevoel van inclusie, terwijl juist ook de behoefte tot uniekheid zo belangrijk is (Snyder & Fromkin, 1980). Tot slot is aan de hand van deze twee behoeften een duidelijk raamwerk gevormd op basis waarvan kan worden afgeleid wanneer er sprake is van inclusie, en wanneer van exclusie, wat inclusie een helder en classificeerbaar concept maakt (Tang, Jiang, Chen, Zhou, Chen, & Yu, 2014).

### 2.1.2 Verklarende theorieën van inclusie

De achterliggende gedachtegang van Shore en collega's is gebaseerd op de *social identity theory* van Ashforth en Meal (1989) waarbij men met elkaar verbonden raakt door de gedeelde verbinding met de sociale groep (Shore et al., 2011). Een individu ziet zichzelf als representatief lid van de groep, gaat zich identificeren met de andere leden van de groep, en voelt zich hiermee verbonden (Ashforth & Meal, 1989). Echter, is elke persoonlijke identiteit wel van belang om de complexe sociale groep te vormen. Hieruit ontstaat dus een gevoel van verbintenis met elkaar terwijl ook de *self-concept* van elk individu wordt behouden (Tajfel & Turner, 1986).

Vanuit groepsidentificatie en het behouden van de *self-concept* is de *Optimal Distinctiveness Theory* van Brewer (1991) ontstaan waarmee de definitie van Shore en collega's direct is verbonden. Deze theorie betoogt dat men zich bevindt in een spanningsveld van twee behoeften:

aan de ene kant de behoefte tot erkenning van, en gelijkens met, anderen, en aan de andere kant de behoefte tot uniekheid en individualiteit (Brewer, 1991). Dit wordt beschreven als de balans tussen *belongingness* en *uniqueness* (Shore et al., 2011). Men zoekt hierin de balans aangezien teveel aandacht voor de groep kan resulteren in een verlies aan eigen identiteit terwijl teveel aandacht voor het individu kan resulteren in isolatie (Brewer, 1991). Individuen streven naar de balans en vermijden daarom groepen die teveel aandacht aan persoonlijke identiteit besteden, of te inclusief zijn (Brewer, 1991). Voor inclusie is het daarom van belang dat werknemers volledig geaccepteerd worden binnen een groep op basis van culturele achtergrond, geslacht, of beperking (Nishii, 2013), en bovendien dat de individuele bijdragen gewaardeerd worden zodat beide behoeften van de werknemer in balans zijn, en men zich op zijn plek zal voelen (Shore et al., 2011).

### 2.1.3 Het bereiken van inclusie

De twee behoeften van inclusie zijn te bereiken door verschillende aspecten te behartigen. Bij het gevoel van *belongingness* hoort onder andere een bijdrage leveren aan het keuzeprocess, informatie delen en ontvangen, en deel van de groep uitmaken (Shore et al., 2018). Het gevoel van *belongingness* reflecteert namelijk “*feeling accepted, valued, and cared for by other group members*” (Chung et al., 2020, p.79). Bij het gevoel van *uniqueness* hoort onder andere het verwelkomen van verschillende benaderingen en het respecteren van alle culturele perspectieven (Shore et al., 2018). Het gevoel van *uniqueness* reflecteert namelijk “*perceptions that they can be different from others in their work group, that they can have different views, and that those differences are valued and respected by other work group members*” (Chung et al., 2020, p.80 naar Shore et al., 2011). Wie een werknemer ook is, of waar hij ook vandaan komt, voor inclusie moet deze werknemer het gevoel hebben dat hij erbij hoort en gewaardeerd wordt in het werken (Nishii, 2013).

## 2.2 Inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap richtte zich toen het zich begon te ontwikkelen met name op het betrekken van werknemers in discussies en keuzes, gebaseerd op de definitie van Nembhard & Edmondson: “*words and deeds by a leader or leaders that indicate an invitation and appreciation for others’ contributions*” (2006, p.947). Op basis hiervan richt inclusief leiderschap zich er op “*whether followers feel that leaders are available to them, whether the leader listens and is paying attention to the follower needs*” (Carmeli et al., 2010, p.251). In relatief recent onderzoek wordt de definitie van Nembhard & Edmondson voor inclusief leiderschap nog steeds gehanteerd (Mitchell, Boyle, Parker, Giles, Chiang, & Joyce, 2015). Het gedrag van een inclusieve leidinggevende werd, en wordt, daarom gekenmerkt door openheid, toegankelijkheid en bereidheid tot interactie met werknemers (Carmeli et al., 2010). Tevens richtte gedrag van inclusieve leiders zich tot respect voor alle werknemers, het betrekken van alle werknemers in besluiten, het creëren van een inclusieve omgeving, en het op een billijke manier waarderen van de bijdragen van werknemers (Hollander, 2012).

### 2.2.1 Conceptualisatie van inclusief leiderschap

De definitie van inclusief leiderschap in dit onderzoek wordt echter ontleend aan Ashikali (2018, p.109) en luidt: *leadership that stimulates the exchange, discussion and utilization of employees’ diverse features, as well as supporting the full participation of all employees in order to satisfy needs’ of individuation and belongingness*. Inclusief leiderschap bestaat daarom uit het behartigen van de twee behoeften van inclusie; *uniqueness en belongingness*.

Ondanks dat de inbreng en waardering van diverse perspectieven door werknemers in de beschrijving van Nembhard en Edmondson (2006) ook aan bod komt (Mitchell et al., 2015) is later, naar het gedachtegoed van Shore en collega’s (2011), de duidelijke koppeling gemaakt met de twee behoeften van inclusie gebaseerd op *Optimal Distinctiveness Theory* en *social identity theory* (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2018). Op deze manier richt inclusief leiderschap zich in deze conceptualisering expliciet op het behartigen van de behoeften die vervuld dienen te worden om inclusie te bereiken. Dit in tegenstelling tot de conceptualisering van Nembhard en Edmondson (2006), en bijvoorbeeld de algemene “*follower needs*” die behartigd dienen te worden zoals beschreven door Carmeli et al. (2010). Door deze zelfde theoretische inbedding als inclusie kan een heldere koppeling gemaakt worden hoe de leiderschapsstijl leidt tot de uitkomst van inclusie.

### 2.2.3 Inclusief leiderschap en inclusie

Inclusief leiderschap behartigt de behoefte aan *belongingness* door: 1) het ondersteunen van groepsleden; 2) rechtvaardigheid en gelijkheid deel te laten uitmaken van de werkervaring; en 3) mogelijkheden te faciliteren tot gezamenlijke keuzeprocessen (Randel et al., 2018). Dit komt voort uit het affectieve diversiteitsproces waar de leidinggevende een veilige omgeving dient te creëren waarbinnen iedereen zichzelf kan zijn (Ashikali, 2018; Ashikali et al., 2020). Aangezien het gevoel van *belongingness* veroorzaakt wordt door identificatie met, en acceptatie van, de groep (Brewer, 1991) dient subgroep-vorming actief tegengegaan te worden en bestaat inclusief leiderschap uit het creëren van het gevoel dat iedereen gewaardeerd wordt en erbij hoort (Ashikali et al., 2020). Inclusieve leidinggevendens uit dit gedrag voor *belongingness* in de praktijk dus door alle werknemers te helpen met hun behoeften, steun uit te dragen voor hun meningen, het gehele team te betrekken bij grote beslissingen (Nishii, 2013) en alle verschillende perspectieven een kans te geven (Randel et al., 2018).

Inclusief leiderschap behartigt de behoefte aan *uniqueness* door: 1) het aanmoedigen van diverse bijdragen aan het werk; en 2) het helpen om de unieke talenten en perspectieven van groepsleden een bijdrage te laten leveren aan het proces (Randel et al., 2018). Deze twee aspecten komen voort uit het cognitieve diversiteitsproces (Ashikali, 2018; Ashikali et al., 2020). Leidinggevendens managen namelijk de processen waar kansen kunnen worden gecreëerd voor werknemers om perspectieven uit te wisselen (Ashikali, 2018). Inclusieve leidinggevendens moedigen daarom aan dat de uitwisseling van deze informatie ook daadwerkelijk gebruikt wordt om creativiteit, innovatie en het probleemoplossend vermogen te vergroten (Ashikali et al., 2020). Op deze manier kan elke werknemer zijn unieke bijdrage leveren en het resultaat hiervan zien. Een inclusieve leidinggevende uit dit in de praktijk dus door speciale aandacht te geven aan verschillende standpunten, bijvoorbeeld van groepen die ondervertegenwoordigd of onconventioneel zijn (Randel et al., 2018). Daarnaast is het van belang om een persoonlijke band met elke werknemer te hebben om zo de krachten en voorkeuren van elk individu te kennen (Randel et al., 2018) en hier ook op te anticiperen.

Op basis van bovenstaande behartigt inclusief leiderschap beide dimensies van inclusie wat leidt tot de volgende hypothese

*H1: Er bestaat een positief verband tussen inclusief leiderschap en de ervaren inclusie van werknemers.*



## 2.3 Ethisch leiderschap

Ethiek in leiderschap richtte zich in vroeg onderzoek tot de moraliteit en het ethische keuzegedrag van leidinggevendenden (Bass & Steidlmeier, 1999). Echter, aangezien men wist dat ethisch keuzegedrag wordt beïnvloed door verschillende organisatorische en individuele invloeden (Treviño & Youngblood, 1990), ging onderzoek zich meer richten op de werknemer en de wisselwerking tussen de leidinggevende en de werknemer (Brown et al., 2005). De interesse in het ethische aspect van leiderschap groeide tevens in het algemeen door de ontdekte effecten hiervan op gedrag (Kalshoven, den Hartog & de Hoogh, 2011). Ethisch gedrag is daarom een belangrijk component in verschillende theorieën over leiderschap (Bedi, Alpaslan & Green, 2016). Echter verklaart geen van deze theorieën waarin een ethisch aspect is opgenomen volledig welke invloed op gedrag dit aspect heeft waardoor het belang, en onderscheidend vermogen, van ethisch leiderschap duidelijk worden (Brown & Treviño, 2006).

### 2.3.1 Conceptualisatie van ethisch leiderschap

In vroeg werk worden ethische leiders als volgt beschreven: “*ethical leaders strive to operate with an altruistic intent; they utilize empowering rather than control strategies to influence followers; and they endeavour to cultivate virtues and abstain from vices in order to build up their own inner strength*” (Kanungo & Mendonca, 1996, p.137). In deze definitie komt een wisselwerking tussen de leidinggevende en de werknemer nog niet aan bod. Werk van Treviño, Hartman en Brown (2000, p.141) maakt duidelijk dat “*Being an ethical leader requires developing a reputation for ethical leadership.*”. Hiermee maken ze duidelijk dat een ethische leider zelf de reputatie moet opbouwen om gezien te worden als een ethisch persoon om dit te kunnen verwachten, en te sturen, bij de werknemers.

De meest invloedrijke definitie van ethisch leiderschap die hier op voortbouwt is van Brown, Treviño en Harrison (Heres, 2014). Zij maken als eerste expliciet het onderscheid tussen de twee aspecten van ethisch leiderschap (Heres, 2014) waarbij de moraliteit van de leidinggevende zelf, en de wisselwerking met de werknemer, gecombineerd worden. Ethisch leiderschap wordt beschreven als “*the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making.*” (Brown et al., 2005, p.5). Een ethische leidinggevende vertoont dus zowel zelf normatief gepast gedrag, evenals dat hij dit actief aanstuurt onder zijn werknemers. Dit wordt ook wel beschreven als het onderscheid tussen de *moral person* en de *moral manager* (Brown et al., 2005).

Er zijn onderzoekers die conceptualiseringen gevormd hebben met verschillende eigenschappen en handelingen die een ethische leider dient te hebben (o.a. Kalshoven et al., 2011; Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006). Toch is gekozen voor de definitie van Brown, Treviño en Harrison (2005) aangezien het in dit onderzoek erg belangrijk is dat de perceptie van de ethische leidinggevende enkel veroorzaakt wordt door eigenschappen die uniek zijn voor ethisch leiderschap. De leiderschapsstijl wordt immers vergeleken met een andere leiderschapsstijl. Conceptualisering aan de hand van bijvoorbeeld Kalshoven et al. (2011) zou de vergelijking met inclusief leiderschap lastiger kunnen maken omdat hier ook eigenschappen meegenomen worden die wel karakteristiek, maar niet uniek, zijn tot ethisch leiderschap (Heres, 2014).

Het eerste aspect van ethisch leiderschap uit deze conceptualisering, de *moral person*, bekleedt de persoonlijke kwaliteiten en karakteristieken van een leidinggevende en de morele natuur in hun keuzes en gedrag (Heres, 2014). Het gaat er hierbij om hoe de werknemer de kwaliteiten, het karakter, en de altruïstische motivatie van de leidinggevende percipieert (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Belangrijke eigenschappen van een ethische leider zijn eerlijkheid, betrouwbaarheid en integriteit (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2000).

Het tweede aspect, de *moral manager*, gaat over de proactieve beïnvloeding van ethisch en onethisch gedrag (Brown & Treviño, 2006). Een ethische leidinggevende doet dit door een duidelijk waarneembaar rolmodel van ethisch gedrag te zijn, ethiek op de agenda te zetten en hier duidelijk over te communiceren (Brown & Treviño, 2006). Tevens gebruikt hij een systeem van belonen en straffen bij het (on)ethische gedrag van werknemers om bewustzijn te stimuleren (Brown & Treviño, 2006). Deze *moral manager* kan niet bestaan zonder de *moral person* aangezien de leider dan als hypocriet wordt gezien (Treviño et al., 2000).

Ethiek, en normatief gedrag, zijn context afhankelijk (Brown et al., 2005). Ethiek is daarom niet zwart-wit, en wat normatief gepast gedrag is wordt geformuleerd, en beoordeeld, door de sociale context waarbinnen het individu acteert (Heres, 2014). Normatief gedrag wordt daarom bewust niet geëxpliciteerd om toepasbaar te zijn in alle mogelijke contexten (Brown et al., 2005).

### 2.3.2 Verklarende theorieën van ethisch leiderschap

*Social learning theory* verklaart waarom ethische leidinggevendens rolmodellen zijn. Werknemers leren van en imiteren namelijk het gedrag van hun leidinggevende (Bandura & Walters, 1977) en ethische leidinggevendens zijn daarom modellen van ethisch gedrag waarmee werknemers zich identificeren en dit nadoen (Brown et al., 2005). Juist omdat ethiek berust op

gedeelde subjectieve percepties is de rol van leidinggevendenden hier erg belangrijk in (Peng & Kim, 2020). Wanneer een leidinggevende onethisch gedrag tolereert zal een werknemer zijn eigen gedrag hier in de toekomst op baseren (Peng & Kim, 2020). Communiceren over ethische standaarden helpt hierbij zodat juist die gedeelde normen op het werk duidelijk worden (Peng & Kim, 2020).

*Social exchange theory* stelt dat voor het uitwisselen van resources men elkaar geeft wat men van de ander krijgt (Blau, 1964). Dit verklaart dus dat wanneer een leidinggevende eerlijk en betrouwbaar is kan hij dit ook van zijn werknemers kan verwachten. Het uitdragen van ethisch gedrag, en de verwachting dat werknemers dit ook uitdragen, gaat dus in zekere zin op transactionele basis (Brown & Treviño, 2006). In tegenstelling tot een letterlijk contract, om wederkerigheid van moeite en geld vast te leggen, berust *social exchange* op vertrouwen (Blau, 1964; Brown & Treviño, 2006). Brown en Treviño (2006) beredeneren dat ethische leidinggevendenden zelf eerlijkheid en vertrouwen zo actief uitdragen dat werknemers een hoogwaardige relatie met hen opbouwen en daardoor zelf ook geneigd zijn om ditzelfde gedrag te vertonen. Juist deze transactionele wijze waarop ethiek wordt gestuurd in de organisatie is tevens waardoor ethisch leiderschap zich onderscheid van andere leiderschapsstijlen (Heres, 2014).

*Social identity theory* stelt dat individuen zichzelf verbinden met groepen waarvan ze zich als een representatief lid zien (Ashforth & Mael, 1989). Omdat een werknemer zich dus verbonden voelt met andere individuen in de groep identificeert hij zich met hen (Ashforth & Meal, 1989). Deze theoretische gronding komt terug in beide leiderschapsstijlen en in inclusie zelf. Echter, wordt bij ethisch leiderschap benadrukt dat werknemers deze fit met de groep vaak op de leidinggevende baseren (Peng & Kim, 2020) en dat zijn gedrag dus erg belangrijk is voor de aansluiting die de werknemer heeft. Omdat het gedrag van ethische leidinggevendenden normen als eerlijkheid en integriteit bevat, en werknemers zichzelf graag met deze normen identificeren zodat het beeld van hun eigen *self* ook beter wordt (Peng & Kim, 2020), verklaart dit de sterke identificatie en betrokkenheid met de groep (Brown et al., 2005; Heres, 2014). Deze sterke identificatie verklaart dus tevens het sturende effect van een ethisch leider op het gedrag van zijn werknemers waarbij er een grote nadruk ligt op het creëren van de sociale identiteit dankzij het gedrag van de leidinggevende.

## 2.4 Conceptuele gelijkenis en verschillen van inclusief- en ethisch leiderschap

Tabel 1.

### *Conceptuele gelijkenis en verschillen van inclusief- en ethisch leiderschap*

Conceptuele gelijkenis	Conceptuele verschillen	
	Inclusief leiderschap	Ethisch leiderschap
Ondersteunen van werknemers als leden van de groep	Expliciete waardering voor individuele bijdragen van werknemers	Aandacht voor het integere en morele gedrag en karakter van de leidinggevende
Interactie tussen werknemers promoten		Expliciet communiceren over de normen en waarden
Communicatie tussen werknemers promoten		Werknemers verantwoordelijk stellen voor (on)ethisch gedrag door straffen en belonen
Rechtvaardigheid en gelijkheid promoten		
Respect voor werknemers		
Het zijn van een rolmodel		
Band opbouwen met werknemers		
Werknemers betrekken in keuzeprocessen		

### 2.4.1 Conceptuele gelijkenis van inclusief- en ethisch leiderschap

In tabel 1 zijn aan de linkerzijde de conceptuele overeenkomsten, en aan de rechterzijde de verschillen tussen inclusief leiderschap en ethisch leiderschap, weergegeven. Ondanks dat beide stijlen een ander doel nastreven bestaat er een sterke gelijkenis tussen de twee.

Een inclusieve leidinggevende creëert een groepsgevoel onder werknemers door onder andere verschillende perspectieven te steunen en participatie in keuzeprocessen te stimuleren (Randel et al., 2018). Dit groepsgevoel is ook van toepassing bij een ethische leidinggevende door de gedeelde set van normen en waarden waarmee men zich op een positieve manier identificeert aan zowel de leidinggevende, als aan de groep (Brown et al., 2005). Hierdoor voelt men zich verbonden en betrokken (Brown et al., 2005).

Aspecten als rechtvaardigheid, gelijkheid en respect die een inclusieve leidinggevende uitdraagt (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011) komen bij ethische leidinggevend en in dezelfde mate, en misschien nog wel meer, aan bod aangezien bepaalde eigenschappen, zoals eerlijkheid,

betrouwbaarheid en integriteit (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2000), belangrijke eigenschappen van ethisch leiderschap zijn om een geloofwaardig ethisch rolmodel te zijn (Brown & Treviño, 2006). Door de expliciete communicatie over ethiek zal er onder de werknemers ook een sterk bewustzijn voor deze eigenschappen en waarden zijn (Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2000). Deze aspecten komen dus ook in beide stijlen terug.

Een andere overeenkomst is het betrekken van werknemers in het maken van keuzes. Een inclusieve leidinggevende doet dit expliciet om iedereen een stem te geven die gewaardeerd wordt (Ashikali et al., 2020; Nishii, 2013) en werknemers zich betrokken te laten voelen (Ashikali et al., 2020). Bij ethisch leiderschap is dit ook van toepassing omdat het belang van onderlinge persoonlijke relaties actief wordt uitgedragen (Brown et al., 2005; Christensen-Salem et al., 2020) en er op basis hiervan wordt gestuurd om elkaar te betrekken in processen op de werkvloer.

#### 2.4.2 Ethisch leiderschap en inclusie

Er bestaat een sterke overlap tussen inclusief- en ethisch leiderschap wat het aannemelijk maakt dat beide stijlen gedeeltelijk tot dezelfde uitkomsten komen. Daarnaast bleek uit eerder onderzoek dat het vertonen en aansturen van normatief gedrag een klimaat van oprechte zorg, respect en aandacht voor anderen schept (Christensen-Salem et al., 2020). Deel uitmaken van de groep is belangrijk voor de dimensie *belongingness* van inclusie (Shore et al., 2011). Het gedrag van een ethische leidinggevende veroorzaakt daarom hoogstwaarschijnlijk een klimaat waarin een sterk groepsgevoel bestaat, omdat men elkaar respecteert en waardeert, en wat daarom bijdraagt aan de ervaren inclusie. De unieke bijdragen van werknemers worden tevens gewaardeerd aangezien ethische leidinggevendens geven om hun werknemers (Brown & Treviño, 2006) en actief het belang van persoonlijke relaties uitdragen (Christen-Salem et al., 2020). Het luisteren naar, respecteren van, en samenbrengen van verschillende perspectieven is van belang voor een inclusief klimaat (Pless & Maak, 2004). Het vertonen en uitdragen dat werknemers om elkaar geven, en relaties met elkaar aangaan, zorgt dat zowel de behoefte tot *belongingness* als *uniqueness* worden behartigd wat van belang is voor de ervaren inclusie. In het contact wat de werknemers met elkaar hebben zullen ze op basis van respect namelijk gehoor geven aan elkaars unieke ideeën en bijdragen. Tot slot zijn integriteit en ethiek kernwaarden voor een inclusief klimaat (Pless & Maak, 2004). Zo ontstaat er namelijk een inclusieve omgeving die gebaseerd is op alle verschillende normen en waarden van werknemers (Mor Barak & Daya, 2014). Integriteit, en met name ethiek, zijn de kern van ethisch leiderschap (Brown & Treviño, 2006).

Op basis van de conceptuele overeenkomsten van ethisch leiderschap en inclusief leiderschap, en het klimaat van respect en zorg wat een ethische leider veroorzaakt, maakt dit het aannemelijk dat ethisch leiderschap bijdraagt aan de ervaren inclusie. Op basis hiervan is de volgende hypothese gevormd.

*H2: Er bestaat een positief verband tussen ethisch leiderschap en de ervaren inclusie van werknemers.*

#### 2.4.3 Conceptuele verschillen van inclusief- en ethisch leiderschap

Naast de overeenkomsten tussen beide leiderschapstijlen bestaan er ook verschillen tussen de twee.

Een onderscheidend aspect van inclusief leiderschap is de vergaande focus op de individuele bijdrage en de waardering hiervan. Om aan de dimensie *uniqueness* te voldoen creëert een inclusieve leidinggevende niet alleen een klimaat waarin iedereen zich comfortabel voelt om een bijdrage te leveren (Carmeli et al., 2010; Randel et al., 2018) maar het kan zelfs zo ver gaan dat inclusieve leidinggevendenden overgaan tot “*speaking with each group member privately to understand their strengths and preferences and then taking into account this knowledge*” (Randel et al., 2018, p.194). Deze zeer expliciete verdiepende focus op het individu ontbreekt bij ethisch leiderschap.

Onderscheidend van ethisch leiderschap is de transactionele wijze waarop een sterk ethisch bewustzijn gecreëerd wordt door te belonen en te straffen waarbij men verantwoordelijk wordt gehouden voor (on)ethisch gedrag (Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2000). Ondanks dat een ethisch leidinggevende erg open en benaderbaar is (Bedi et al., 2016), evenals een inclusieve leidinggevende open, toegankelijke (Carmeli et al., 2010) en acceptierend is (Zhu et al., 2020), zal een ethische leidinggevende er meer mee bezig hoe werknemers zich dienen te gedragen op de werkvloer, en welk verantwoordelijkheidsgevoel en bewustzijn hiermee gepaard gaat. De consistente beloning van ethisch gedrag, en bestraffing wanneer werknemers een regel overtreden, maakt duidelijk hoe de regels gehandhaafd worden en dat werknemers zelf verantwoordelijk zijn in de naleving hiervan (Treviño et al., 2000).

Daarnaast is onderscheidend dat er expliciet gecommuniceerd wordt over de ethische normen van de organisatie of groep (Brown & Treviño, 2006). Ethische leidinggevendenden leggen niet simpelweg uit wat de normen zijn maar ze verklaren ook hoe deze normen belangrijke keuzes en gedrag sturen (Treviño et al., 2000) en zijn hier dus actief mee bezig. Ethisch leiderschap

creëert hiermee een duidelijke set van gedeelde normen en waarden onder de werknemers die van toepassing zijn op de werkvloer.

Tot slot is er binnen ethisch leiderschap specifieke aandacht voor de noodzaak om een *moral person* te zijn om te kunnen functioneren als ethisch leidinggevende. Als een ethische leidinggevende dit voorbeeldgedrag niet uitdraagt wordt deze namelijk ervaren als hypocriet (Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2000). Dit komt omdat werknemers cynisch en wantrouwend worden als ze het idee krijgen dat leidinggevendenden zaken enkel bespreken omdat het moet, of als ze er eigenlijk niet achter staan (Treviño et al., 2000). Dit is onderscheidend aangezien inclusief leiderschap richt zich op het leiderschap en maar op zeer summiere wijze op de manier waarop een inclusieve leider zich zelf moet gedragen.

#### 2.4.4 Het relatieve effect van ethisch leiderschap op de ervaren inclusie

Gezien de grote overlap tussen beide leiderschapsstijlen is het interessant welke bijdrage de conceptuele verschillen hebben in relatie tot de ervaren inclusie.

Ten eerste kan ethisch leiderschap de focus op het individu verminderen. Onderscheidend van inclusief leiderschap is het creëren van een klimaat waarin elke werknemer zich op zijn gemak voelt en een bijdrage kan leveren (Carmeli et al., 2010; Randel et al., 2018). Echter, kan dit zo ver gaan dat er met elke werknemer individueel wordt gesproken over zijn of haar krachten en voorkeuren, en hoe deze benut kunnen worden (Randel et al., 2018). Ethisch leiderschap kan de noodzaak hiervoor verminderen aangezien er op wordt gestuurd dat alle werknemers op het werk op basis van dezelfde normen en waarden met elkaar omgaan. Eerlijkheid en gelijkheid zijn hierbij belangrijke waarden (Treviño et al., 2000) en op basis hiervan zullen werknemers onder ethisch leiderschap uit zichzelf de verschillende krachten van werknemers benutten en daarom de focus op het individu verminderen en bijdragen aan het gevoel van inclusie. Tevens benutten werknemers hierdoor eventueel sneller elkaars verschillende perspectieven in keuzeprocessen waardoor dit niet door de leidinggevende gedaan hoeft te worden. Dit kan bij inclusief leiderschap immers tot trage besluitvorming leiden (Xiaotao, et al., 2018).

Een tweede conceptuele toevoeging van ethisch leiderschap is het belonen van normatief passend gedrag en het bestraffen van onethisch gedrag. Ethische leidinggevendenden creëren zo een ethisch bewustzijn en verantwoordelijkheidsgevoel bij werknemers in de naleving van de gedeelde normen en waarden binnen de organisatie (Treviño et al., 2000). Een gevaar van inclusief leiderschap is namelijk dat onder werknemers het verantwoordelijkheidsgevoel naar de groep en de organisatie kan afnemen (Zhu et al., 2020). De moeite om elk individu te

betrekken komt namelijk met name vanuit de leidinggevende. De angst om uitgesloten te worden kan hierdoor ook verdwijnen wat erin resulteert dat de werknemers zich niet meer verplicht voelen om de andere werknemers op de werkvloer te betrekken (Xiatao et al., 2018). Het verantwoordelijkheidsgevoel, en de toewijding aan de organisatie, wat bij ethisch leiderschap ontstaat (Brown & Treviño, 2006), maakt het aannemelijk dat werknemers zich bewuster zullen zijn van hun gedrag en dezelfde inzet willen tonen voor hun leidinggevende als hij voor hen. Een leidinggevende beloont en straft immers om (on)ethisch gedrag op een transactionele manier te kunnen sturen (Treviño et al., 2000). Een wisselwerking van aandacht vanuit de leidinggevende naar de groep, en aandacht naar elkaar in de groep onderling, naar aanleiding van dit belonen en straffen, is daarom aannemelijk.

Een derde belangrijke toevoeging van ethisch leiderschap is de expliciete communicatie over ethiek. Inclusief leiderschap bestaat namelijk uit de verbinding van werknemers met de groep om aan de behoefte *belongingness* te voldoen. Echter: “*acceptance of the category as a definition of self does not necessarily mean acceptance of those values and attitudes*” (Ashforth & Meal, 1989). Dit betekent dat een bepaald individu zich verbonden kan voelen met de groep zonder de normen en waarden te delen. Dit kan inclusie tussen werknemers tegenwerken omdat men zich met elkaar verbonden voelt zonder de normen en waarden te delen waardoor er toch botsingen van verschillende normen en waarden kunnen ontstaan. Een ethisch leidinggevende communiceert over de normen zodat werknemers deze kennen en op dezelfde manier handelen (Treviño et al., 2000). Ondanks dat werknemers buiten het werk op basis van persoonlijke overtuigingen kunnen handelen kunnen deze duidelijke gedeelde normen conflict voorkomen op de werkvloer, en bijdragen aan het gevoel dat de werknemers tot dezelfde groep behoren.

Een belangrijke conceptuele bijdrage van ethisch leiderschap die tot slot ontbreekt bij inclusief leiderschap is de aandacht voor de leidinggevende als persoon in tegenstelling tot enkel aandacht voor leiderschap. Het zijn van een *moral person* is bij ethisch leiderschap essentieel om te kunnen managen omdat de leidinggevende anders wordt ervaren als niet oprecht en hypocriet (Treviño et al., 2000). Bij de aandacht die een inclusieve leidinggevende uitdraagt aan inclusie is het natuurlijk ook van belang dat dit wordt gepercipieerd als oprechte zorgen omdat het gaat over de verbintenis van verschillende achtergronden en perspectieven. Het versterken van het bewustzijn bij inclusieve leidinggevendens over hun eigen houding en gedrag kan een bijdrage leveren aan de consistentie, geloofwaardigheid en voorspelbaarheid van hun gedrag, en de relatie met werknemers (Treviño et al., 2000). Dit kan er voor zorgen dat werknemers zich makkelijker met hen identificeren (Ashforth & Meal, 1989; Brown et al.,



2005) en dit kan een bijdrage leveren aan de identificatie met de groep en het gevoel van inclusie. Deze toevoeging, en met name het bewustzijn van hoe een leidinggevende overkomt, is zo belangrijk aangezien het maar de vraag is hoe effectief inclusief leiderschap is als de werknemers het beschouwen als hypocriet. Zelfs wanneer een ethische leidinggevende zelf niet volledig achter de normen en waarden staat die hij uitdraagt kan hij dezelfde effecten op de motivatie van werknemers veroorzaken zolang hij maar de perceptie creëert dat hij oprecht is (Den Hartog & Belshak, 2012). De aandacht voor het zijn van een *moral person*, door het uitdragen van verschillende eigenschappen en gedrag, kan daarom een belangrijke bijdrage aan de ervaren inclusie leveren.

Deze conceptuele toevoegingen van ethisch leiderschap kunnen een overstijgende bijdrage leveren aan de ervaren inclusie en tevens de gelimiteerde focus van inclusief leiderschap verminderen. Dit leidt daarom tot de volgende hypothese.

*H3: Er bestaat een zelfstandig effect van ethisch leiderschap op de ervaren inclusie van werknemers bovenop het effect van inclusief leiderschap.*

### 3. Methodiek

Dit onderzoek richt zich op de relaties van inclusief- en ethisch leiderschap op de ervaren inclusie van werknemers. Het doel is om op basis van de conceptuele gelijkens en verschillen, en de empirische relaties met de ervaren inclusie van beide stijlen, een conceptuele toevoeging aan inclusief leiderschap te kunnen bieden.

#### 3.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek richt zich op het vergelijken van twee leiderschapsstijlen als onafhankelijke variabelen ten opzichte van de ervaren inclusie als afhankelijke variabele. Statistische analyse kan de verbanden tussen variabelen inzichtelijk maken en daarom leende kwantitatieve dataverzameling zich goed voor dit onderzoek. Om data te vergaren is gebruik gemaakt van een digitale enquête met het gebruik van Qualtrics die eenmalig in een tijdsperiode van drie weken ingevuld kon worden.

De respondenten van dit onderzoek zijn vergaard uit *convenience* en *snowball sampling* door verspreiding van een enquête door de onderzoeker via sociale media; waarvan met name via LinkedIn. Beide vormen van *sampling* worden met name gebruikt om respondenten te vinden voor kwalitatief onderzoek omdat, door het gebrek aan *random sampling*, de generaliseerbaarheid afneemt (Bryman, 2016). Echter wordt beargumenteerd dat *snowball sampling*, aan de hand van sociale media, bij beperkte tijd en middelen een alternatief kan bieden om data te vergaren voor kwantitatief onderzoek (Dusek et al., 2015). Aangezien dit onderzoek in eerste instantie zou worden afgenomen onder werknemers van een grote Nederlandse zorginstelling, maar dit onmogelijk werd ten gevolge van de COVID-19 pandemie, boden *convenience* en *snowball sampling* hier uitkomst.

Ondanks de verminderde generaliseerbaarheid heeft deze methode ook een voordeel. De respons op enquêtes loopt namelijk al sinds langere tijd flink terug waarbij de onderwerpen van de enquêtes hier ook van invloed op zijn (Bryman, 2016). Het onderwerp van de enquête in dit onderzoek kon ook leiden tot een verhoogde non-respons omdat de respondent kon vrezen voor repercussies binnen zijn organisatie wanneer zijn beoordeling over de leidinggevende uit zou lekken. Door de verhoogde privacy, aangezien ook de organisatie waarin men werkzaam is niet traceerbaar was, heeft dit een positieve bijdrage voor de respons kunnen veroorzaken.

Om deelname te bevorderen, en uitval na het starten van de enquête tegen te gaan, is aan het begin duidelijk vermeld dat het onderzoek gaat over de relatie tussen inclusie en leiderschap en waarom het relevant is om dit te onderzoeken. Tevens is de garandering van anonimiteit in lijn

met de algemene verordening gegevensbescherming (AVG) vermeld en dat men op elk moment mocht stoppen zonder hier een reden voor te geven. Wanneer de respondent daadwerkelijk startte was vermeld dat dit gelijk stond aan een akkoord met dataverzameling. Daarnaast is vermeld dat het invullen van de enquête ongeveer vijf minuten zou duren. Tot slot zijn in de verschillende secties van de enquête instructies bijgevoegd over de vragen zodat het invullen hiervan zo vlot mogelijk kon verlopen zonder verwarring. Na een week is er een nieuw bericht geplaatst op LinkedIn bij wijze van herinnering om de enquête in te vullen.

### 3.2 Onderzoeksgroep

Data is verzameld in het voorjaar van 2020 en resulteerde in een onderzoeksgroep van  $N=121$  werknemers uit verschillende sectoren van de Nederlandse arbeidsmarkt. Aangezien er noodgedwongen gebruikt gemaakt is van *convenience* en *snowball sampling* betrof de totale populatie de gehele werkzame beroepsbevolking van Nederland. Van het totaal aantal respondenten van 177 vielen er 45 buiten de onderzoeksgroep omdat deze niet in loondienst waren, korter dan een halfjaar werkzaam waren, of de enquête direct na opening hadden gesloten. Na anderhalve week zijn de demografische kenmerken van de respondenten gecontroleerd en is geprobeerd om afwijkingen van de populatie te verminderen door andere respondentgroepen gericht te benaderen en te verzoeken de enquête in te vullen.

In tabel 2 worden de beschrijvende statistieken van de onderzoeksgroep vergeleken met de gehele werkzame beroepsbevolking.

Tabel 2.

*Beschrijvende statistieken van de onderzoeksgroep en de werkzame Nederlandse bevolking*

Geslacht	Onderzoeksgroep		Werkzame Nederlandse bevolking* (x1000)	
	N	Percentage	n	Percentage
Man	47	38.8%	4790	53.1%
Vrouw	74	61.2%	4223	46.9%
<b>Migratieachtergrond</b>				
Nederlands	107	88.4%	6976	77.5%
Niet-Nederlands	14	11.6%	2027	22.5%
<b>Leeftijd</b>				
<25	27	22.3%	1374	15.2%
25-34	45	37.2%	1898	21.1%
35-44	9	7.4%	1742	19.3%
45-54	20	16.5%	2055	22.8%
55-64	20	16.5%	1672	18.6%
65≥	0	0%	272	3.0%
<b>Sector</b>				
Gezondheidszorg en welzijn	15	12.4%	1354	16.0%
Handel en dienstverlening	22	18.2%	1766	20.8%
ICT	6	5%	807	9.5%
Justitie, veiligheid en openbaar bestuur	12	9.9%	512	6.0%
Landbouw, natuur en visserij	1	0.8%	211	2.5%
Media en communicatie	1	0.8%	325	3.8%
Onderwijs, cultuur en wetenschap	38	31.4%	775	9.1%
Techniek, productie en bouw	5	4.1%	1243	14.7%
Toerisme, recreatie en horeca	4	3.3%	477	5.6%
Transport en logistiek	3	2.5%	417	4.9%
Overig	14	11.6%	593	7.0%

\*Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek 2018, 2019

Op basis van bovenstaande tabel kan er worden geconcludeerd dat er geen vergelijking gemaakt kan worden tussen de populatie en de onderzoeksgroep. De representativiteit van de steekproef is namelijk te beperkt; zo wijkt het man-vrouw percentage af, het percentage tussen Nederlanders en niet-Nederlanders, en is bijvoorbeeld het percentage respondenten wat in Onderwijs, cultuur, of wetenschap werkt een stuk hoger dan in de populatie. Er bestaan daarom te veel verschillen om de onderzoeksgroep als representatief te beschouwen voor de populatie waardoor de resultaten van dit onderzoek als toetsing van de theorie gebruikt kunnen worden en niet om uitspraken te doen over de populatie.

### 3.3 Meetschalen

In dit onderzoek zijn drie meetschalen gebruikt om de onafhankelijke- en afhankelijke variabelen te vormen. Het beantwoorden van de items van alle drie de meetschalen bestond uit 5-punts Likertschalen waarbij de respondent antwoordenmogelijkheden had van ‘Helemaal niet mee eens’ tot ‘Helemaal eens’. Tevens was er de mogelijkheid om te kiezen voor ‘Weet ik niet’.

#### 3.3.1 Ervaren inclusie

De ervaren inclusie is gemeten door middel van de *work group inclusion measure* (WGIM) van Chung, Ehrhart, Shore, Randel, Dean en Kedharnath (2020) bestaande uit 10 items vertaald in het Nederlands door middel van *back and forward translation*. Deze meetschaal is gebruikt omdat het zich richt op de behoeften van *belongingness* en *uniqueness* en dit aansluit op de definiëring van inclusie in dit onderzoek. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de *Inclusion-Exclusion Scale* van Mor Barak en Cherin (1998) die ook veel in onderzoeken naar inclusie is gebruikt maar minder aansluit op deze definitie. Naar verwachting laadt de WGIM op de twee componenten; *belongingness* en *uniqueness* en vormen ze tezamen de variabele inclusie (Chung et al., 2020). De meetschaal bleek daarnaast een sterke interne consistentie ( $\alpha = .94$ ) te hebben bij het meten van de ervaren inclusie in eerder onderzoek (Chung et al., 2020). Een item uit deze schaal was bijvoorbeeld: “In het team waarin ik werk kan ik volledig mezelf zijn, ook als het gaat om karaktereigenschappen die anderen niet met mij delen.”

#### 3.3.2 Inclusief leiderschap

De meetschaal die is gebruikt voor het meten van inclusief leiderschap is de *inclusive leadership scale* (ILS) van Ashikali (2018) bestaande uit 13 items vertaald in het Nederlands door middel van *back and forward translation*. Er is gekozen voor deze meetschaal omdat het goed aansluit op het behartigen van de twee dimensies van inclusie zoals gedefinieerd in dit onderzoek. Dit in tegenstelling tot de *Inclusive leadership scale* van Carmeli, Reiter-Palmon en Ziv (2010) die meer gericht is op algemene karaktereigenschappen van een inclusieve leider zoals openheid, beschikbaarheid en toegankelijkheid. De ILS meet de cognitieve- en affectieve processen van inclusief leiderschap (Ashikali, 2018) en laadt naar verwachting op twee componenten (Ashikali, 2018; Ashikali et al., 2020). Daarnaast bleek de schaal in eerder onderzoek een hoge interne consistentie te hebben ( $\alpha = .95$ ) (Ashikali et al., 2020). Een item uit deze schaal was bijvoorbeeld: “Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik word behandeld als een gelijkwaardig lid van het team.”

### 3.3.3 Ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap is gemeten aan de hand van de *ethical leadership scale* (ELS) van Brown Treviño en Harrison (2005) bestaande uit 10 items. Een Nederlandse vertaling van de *ethical leadership scale* is ontleed aan Hendriks (2011) waarbij enkele termen in de items zijn aangepast. Deze meetschaal is gekozen omdat deze de meest gebruikte schaal is in hedendaags onderzoek naar ethisch leiderschap (Heres, 2014). Resultaten kunnen daarom makkelijk met elkaar vergeleken worden. Het gebruik van deze schaal is tevens verkozen boven de *Ethical leadership at work questionnaire* van Kalshoven, den Hartog en de Hoogh (2011) aangezien deze zich ook richt op karaktereigenschappen die niet uniek zijn voor ethische leiders (Heres, 2014). Door deze integratie van algemene leiderschapskenmerken zouden de unieke eigenschappen van ethisch leiderschap ten opzichte van inclusief leiderschap kunnen vervagen. Bovendien bestaat deze schaal uit een groter aantal items wat de duur van de enquête zou verlengen en negatief zou kunnen zijn voor de respons. De ELS is naar verwachting eendimensionaal (Brown et al., 2005) en bleek over een hoge interne consistentie te beschikken in eerder onderzoek ( $\alpha > .90$ ) (Brown et al., 2005; Heres, 2014; Christensen-Salem et al., 2020). Een item uit deze schaal was bijvoorbeeld: “Mijn leidinggevende treedt op tegen schendingen van integriteitsnormen.”

## 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

### 3.4.1 Extern

Door het gebruik van schalen die eerder gebruikt, en gevalideerd, zijn door andere onderzoekers zijn de resultaten van dit onderzoek goed vergelijkbaar met eerder onderzoek. De generaliseerbaarheid van de data is echter wel in het geding door de manier van *sampling*. Het is immers mogelijk dat een deel van de respondenten de enquête heeft ingevuld omdat ze zich interesseren in de effecten van leiderschap. Dit creëert *self-selection* bias in de data (Bryman, 2016). Om eventuele afwijkingen in de onderzoeksgroep naar aanleiding van deze bias inzichtelijk te maken zijn de demografische gegevens van de onderzoeksgroep vergeleken met de beroepsbevolking van Nederland.

Aangezien de respondent een beoordeling gaf van zijn leidinggevende bestond de kans op sociaal wenselijke antwoorden. Door de geanonimiseerde digitale afname met gebruik van Qualtrics kende zelfs de onderzoeker de identiteit van de respondenten niet en heeft deze privacy kunnen bijdragen aan een vermindering van sociaal wenselijke antwoorden (Bryman, 2016).

Tot slot is gepoogd om irrelevante deelnames te verminderen door in het bericht waarin men op sociale media werd uitgenodigd om de enquête in te vullen de ernst van het onderzoek te vermelden, evenals dat deelname enkel relevant was wanneer de respondent 18 jaar of ouder was, en wanneer de respondent werkzaam was onder een leidinggevende.

### 3.4.2 Intern

Voor de interne betrouwbaarheid zijn schalen gebruikt die in eerder onderzoek hoge interne consistentie hadden. De waarden van interne consistentie in dit onderzoek worden tevens vermeld waarbij wordt gestreefd naar een waarde van  $\alpha > .7$ .

Aangezien de respondent zowel de afhankelijke- als onafhankelijke variabelen beoordeelt is het onderzoek wel gevoelig voor *common method bias*. Aangezien de volgorde van vragen de manier van antwoorden kan beïnvloeden (Bryman, 2016) zijn de items van de verschillende leiderschapsschalen door elkaar in de enquête opgenomen om te voorkomen dat de respondent de items over inclusief leiderschap op een bepaalde manier beantwoordt en de items over ethisch leiderschap op een andere manier. Het doel hiervan was om zo de bias te verminderen. Uit een *Harman's single factor test* is gebleken 46.6 % van de variantie verklaard kan worden door één factor. Dit is beneden de grens van 50 % (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003) op basis waarvan geconcludeerd mag worden dat *common method bias* de resultaten niet heeft beïnvloed.

### 3.5 Principale componentenanalyse

Door middel van een correlatieanalyse werd vastgesteld dat enkele van de 33 items correleerden met een item uit een andere schaal maar geen enkele met een significante correlatie van hoger dan  $r = .65, p < .01$ . Aangezien er geen uitzonderlijk hoge correlaties waren ( $r > .8, p < .05$ ; Field, 2013) was er geen aanleiding voor multicollineariteit tussen de meetschalen en konden de items in dezelfde principale componentenanalyse getoetst worden.

Alvorens bij de items een principale componentenanalyse is uitgevoerd werd gecontroleerd of de Kaiser-Meyer-Olkin waarde de ondergrens van  $KMO = .50$  (Kaiser, 1974) oversteeg en de Bartlett test significant was. Dit geeft immers aan dat de grootte van de onderzoeksgroep geen invloed heeft op de analyse en dat de analyse betrouwbare resultaten biedt over de latente variabelen (Field, 2013). Tevens is gecontroleerd dat de determinant groter was dan 0.00001 om te nogmaals controleren of er sprake kon zijn van multicollineariteit (Field, 2013).

Een principale componentenanalyse van alle 33 items uit de drie meetschalen met obliminrotatie, zichtbaar in tabel 3, resulteerde in een  $KMO = .858$  met een significante Bartlett

test. Er is gekozen voor een principale componentenanalyse aangezien deze geen rekening houdt met eventuele variantie-error (Field, 2013) en hierdoor beter interpreteerbare resultaten bood dan een exploratieve factoranalyse. De obliminrotatie is gekozen aangezien op basis van de theorie, en de eerder genoemde correlatieanalyse, werd aangenomen dat items uit de verschillende schalen met elkaar correleren. De determinant was kleiner dan 0.00001. Dit betekende dat er mogelijk toch sprake was van multicollineariteit en het verwijderen van items kon een bijdrage leveren om dit te beperken.

De analyse toonde zes componenten met een eigenwaarde van groter dan 1. Aangezien er meer dan 30 items geanalyseerd werden kon dit aantal initiële componenten onbetrouwbaar zijn (Field, 2013). De *scree plot* wees op een buiging na het derde component.

Om het aantal componenten te verminderen zijn items verwijderd uit de factoranalyse. Deze methode is gekozen aangezien een handmatige beperking van het aantal componenten er in resulteerde dat inclusief- en ethisch leiderschap één component vormden. Dit zou een dermate hoge vorm van multicollineariteit en conflatie van variabelen veroorzaken dat de analyses niet meer interpreteerbaar zouden zijn. Het doel van de verwijdering van items was daarom om zo veel mogelijk van de theoretische concepten te behouden maar wel onafhankelijke componenten te vormen. De verwijdering van items is zichtbaar in bijlage A.

De items die niet met een lading van  $> .3$  (Field, 2013) op het component laadden waar zij op basis van de theorie op hoorden te laden zijn als eerste verwijderd. Hierna zijn er, om conflatie van variabelen te voorkomen, tevens enkele items verwijderd aangezien deze een *cross-loading* van kleiner dan  $.2$  hadden met een ander component.

Deze verwijdering maakte inzichtelijk welke items, die in eerste instantie een spreiding over componenten leken te hebben, toch op een specifiek component laadden. Tevens deed deze verwijdering het aantal componenten met een eigenwaarde groter dan 1 afnemen van zes naar vier, zoals was verwacht op basis van de *scree plot*. Deze componenten verklaarden 70 % van de variantie met ladingen tussen de  $.517$  en  $.922$ .

Gezien de grootte van de onderzoeksgroep waren factorladingen significant bij een waarde van  $.512$  of hoger (Stevens, 2002; in Field, 2013). Dit is daarom gebruikt als streefwaarde om opgenomen te worden in een van de schalen en in tabel A4 is zichtbaar dat alle opgenomen items deze waarde overstijgen. De betrouwbaarheid van de negen items voor ervaren inclusie is  $\alpha = .88$ , voor de vier items van inclusief leiderschap  $\alpha = .89$ , en voor de zeven items van ethisch leiderschap  $\alpha = .90$ . Alle drie overstijgen de ondergrens van  $\alpha > .7$  (Bryman, 2016)



waardoor ze gezien kunnen worden als betrouwbaar. Echter, aangezien de onderzoeksgroep kleiner is dan 200 respondenten dient de grootste eigenwaarde van de principale componentenanalyse tussen de 3 en 6 te liggen voor betrouwbare Cronbach's alpha's (Yurdugul, 2008). De grootste eigenwaarde van deze analyse was 8.623 wat betekent dat de waarden van Cronbach's alpha niet volledig betrouwbaar zijn.

Tabel 3.

*Principale componentanalyse – obliminrotatie*

		Inclusie ( <i>belongingness</i> )	Inclusie ( <i>uniqueness</i> )	Inclusief leiderschap	Ethisch leiderschap	5	6
incl_1B	Ik word behandeld als een gewaardeerd lid van het team waarin ik werk.	-0,468	0,379				
incl_2B	Ik hoor thuis in het team waarin ik werk.	<b>-0,872</b>					
incl_3B	Ik ben verbonden met het team waarin ik werk.	<b>-0,776</b>					
incl_4B	Ik ben van mening dat het team waarin ik werk het team is waar ik op mijn plek ben.	<b>-0,861</b>					
<del>incl_5B</del>	<del>Ik heb het gevoel dat de anderen van het team waarin ik werk echt om mij geven.</del>			0,346		<b>0,591</b>	
incl_6U	In het team waarin ik werk kan ik volledig mezelf zijn, ook als het gaat om karaktereigenschappen die anderen niet met mij delen.		<b>0,567</b>				
incl_7U	Anderen in het team waarin ik werk luisteren naar me zelfs als ik een andere visie heb.		<b>0,816</b>				
incl_8U	Op mijn werk voel ik me op mijn gemak om meningen te uiten die afwijken van de mening van groep.		<b>0,862</b>				
incl_9U	Over een werk gerelateerd probleem kan ik een mening geven die anders is dan de mening van anderen uit het team waarin ik werk.		<b>0,802</b>				
incl_10U	Op mijn werk ben in de positie om een nieuwe invalshoek te introduceren wanneer het perspectief van de groep in een overleg erg gefocust raakt.		<b>0,657</b>				-0,384
<hr/> Mijn leidinggevende:							
<del>IL1</del>	<del>stimuleert mij om verschillende invalshoeken en perspectieven met collega's te bespreken om problemen op te lossen.</del>		0,332			-0,446	
<del>IL2</del>	<del>zorgt ervoor dat ik verschillende mogelijkheden heb om standpunten te uiten.</del>			0,464			
<del>IL3</del>	<del>stimuleert me om van gedachten te wisselen met collega's.</del>						<b>-0,805</b>
IL4	moedigt mij aan om de diverse etnisch-culturele achtergronden van mijn collega's te benutten in het oplossen van werkgerelateerde problemen.			<b>0,897</b>			
IL5	zorgt ervoor dat ik de diverse etnisch-culturele achtergronden van mijn collega's gebruik als een bron van creativiteit en innovatie.			<b>0,797</b>			
IL6	stimuleert me om te leren van de etnisch-culturele achtergronden van mijn collega's.			<b>0,846</b>			
<del>IL7</del>	<del>stimuleert me om actief deel te nemen in het team waarin ik werk.</del>	<b>-0,587</b>					-0,343
<del>IL8</del>	<del>zorgt ervoor dat ik word behandeld als een gelijkwaardig lid van het team.</del>	-0,314	0,467				

		Inclusie (belongingness)	Inclusie (uniqueness)	Inclusief leiderschap	Ethisch leiderschap	5	6
<del>IL9</del>	<del>probeert te voorkomen dat ik in negatieve stereotypen denk over mijn collega's.</del>			0,43			-0,374
<del>IL10</del>	<del>probeert te voorkomen dat werknemers groepen vormen die collega's kunnen uitsluiten.</del>				<b>0,629</b>	-0,325	
<del>IL11</del>	<del>zorgt ervoor dat ik de kans krijg om mijzelf te zijn in het team waar ik in werk.</del>		<b>0,575</b>		0,309		
<del>IL12</del>	<del>communiceert naar werknemers over de voordelen van etnisch-culturele diversiteit voor het team.</del>			<b>0,667</b>			
<del>IL13</del>	<del>geeft mij de kans om een stem te hebben in het team.</del>		<b>0,713</b>				
EL1	gedraagt zich ook buiten het werk op een integere manier.				<b>0,782</b>		
EL2	treedt op tegen schendingen van integriteitsnormen.				<b>0,682</b>		
<del>EL3</del>	<del>maakt morele kwesties en integriteitsnormen bespreekbaar onder werknemers.</del>			0,468			
<del>EL4</del>	<del>luistert naar zijn/haar werknemers.</del>	<b>-0,567</b>					
EL5	handelt in het belang van zijn/haar werknemers.				<b>0,573</b>		
EL6	vraagt aan zijn/haar werknemers "wat is de juiste manier om dit te doen?" als er een beslissing genomen moet worden.				<b>0,624</b>		
EL7	definieert succes niet alleen als goede uitkomsten, maar ook als de manier waarop die worden bereikt.				<b>0,493</b>	<b>0,335</b>	-0,318
<del>EL8</del>	<del>is te vertrouwen.</del>	<b>-0,524</b>			0,313		
EL9	geeft het goede voorbeeld van integer gedrag dat op het werk wordt verwacht.				<b>0,773</b>		
EL10	neemt eerlijke en weloverwogen beslissingen	-0,377			<b>0,594</b>		

*Items die niet in de schalen zijn opgenomen zijn doorgehaald, waarden van lager dan .3 zijn niet weergegeven, waarden van groter dan .5 zijn dikgedrukt weergegeven.*

### 3.6 Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn verschillende controlevariabelen toegevoegd zodat inzichtelijk werd in hoeverre de onderzoeksgroep vergelijkbaar was met de populatie en om uit te sluiten dat deze karakteristieken van invloed waren op de effecten van beide leiderschapsstijlen op de ervaren inclusie.

Geslacht en leeftijd zijn bevraagd om de genderdiversiteit en leeftijdsdiversiteit inzichtelijk te maken. Ondanks dat er in eerder onderzoek een verschil tussen mannen en vrouwen werd gevonden in de opvattingen waaruit ethisch leiderschap bestaat (Heres, 2014) wordt er in dit onderzoek geen relatie tussen geslacht en ethisch leiderschap verwacht omdat er geen consensus bestaat over de rol van geslacht in kwantitatief onderzoek naar leiderschap (Eagly & Carli, 2012) en het daarom niet aannemelijk is dat dit onderzoek hier uitsluitsel in zal geven. Voor inclusief leiderschap wordt er ook geen relatie met geslacht verwacht (Xiaotao et al., 2018). Om inzicht te geven in de genderdiversiteit was het wel van belang om dit te bevragen en ditzelfde gold voor leeftijd.

Om ook de diversiteit in nationaliteit inzichtelijk te maken is tevens bevraagd of de respondent in Nederland geboren is, en of ook één of beide ouders in Nederland geboren zijn. Op deze manier kon in lijn met de definitie van Nederlandse nationaliteit (Rijksoverheid, z.d.) een onderscheid gemaakt worden tussen werknemers met een migratieachtergrond en werknemers zonder migratieachtergrond.

Tot slot is ook bevraagd in welke sector de werknemer werkzaam was, met hoeveel personen de werknemer in een team werkte, en hoeveel maanden de werknemer onder de leidinggevende werkzaam was. Eerder onderzoek wees namelijk uit dat teamgrootte van invloed kan zijn op samenwerkingsprocessen (Cha, Kim, Lee & Bachrach, 2015) waardoor dit mogelijk ook van invloed is in de perceptie van inclusie. Daarnaast past bij, zowel inclusief- als ethisch leiderschap, de werknemer zijn gedrag aan op basis van de leidinggevende. Er diende daarom uitgesloten te worden dat verbanden tussen variabelen niet zichtbaar waren omdat de werknemer simpelweg te kort onder supervisie van een leidinggevende stond. Aangezien er in de literatuur over de leiderschapsstijlen hier geen duidelijke tijdsaanduidingen voor beschikbaar waren is een minimum van een half jaar gesteld.

### 3.7 Analyses

De analyses zijn uitgevoerd in SPSS Statistics 25.

Na de principale componentenanalyse zijn schalen gecodeerd naar latente variabelen op basis van de gemiddelden van de behouden items in de schaal. Deze variabelen zijn in een correlatieanalyse vergeleken met elkaar, en de controlevariabelen, om significante verbanden ( $p < .05$ ) tussen variabelen te kunnen onderscheiden. Wederom is bekeken of er geen uitzonderlijk hoge correlaties ( $r > .8$ ,  $p < .05$ ; Field, 2013) tussen variabelen bestonden. Tevens zijn de beschrijvende statistieken van de variabelen onderzocht om hoge of lage gemiddelden, of standaardafwijkingen, te onderscheiden.

Vervolgens is, na controle van normaliteit, lineaire relaties, onafhankelijkheid van variabelen en multicollineariteit, de ervaren inclusie getoetst aan de controlevariabelen en beide leiderschapsstijlen in multiple lineaire regressieanalyse. Op deze manier is de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en de variëteit van de ervaren inclusie getoetst. Het was hierbij van belang dat de waarde van F significant was zodat duidelijk werd dat het regressiemodel een betere voorspelling van de ervaren inclusie bood dan het gemiddelde. Aan de hand van de verklaarde variantie ( $R^2$ ) werd inzichtelijk hoeveel procent van de ervaren inclusie werd verklaard aan de hand van de getoetste leiderschapsstijlen in het model.

De  $\beta$ -waarden van beide leiderschapsstijlen waren hierbij erg belangrijk omdat deze vergelijkbaar weergeven hoe belangrijk de leiderschapsstijlen zijn voor de ervaren inclusie. Tevens maakte het verschil in verklaarde variantie ( $R^2$ ) inzichtelijk of de toevoeging van ethisch leiderschap een betere voorspeller was voor de ervaren inclusie dan enkel inclusief leiderschap (en de controlevariabelen). Hierbij is gecontroleerd of de verklaarde variantie significant toenam en dit is tevens getoetst aan de hand van de *Akaike information criterion* zodat er vastgesteld kon worden of de toename niet enkel werd veroorzaakt door een groter aantal onafhankelijke variabelen in het model (Field, 2013).

## 4. Resultaten

### 4.2 Correlaties

In tabel 4 zijn de correlaties tussen de (on)afhankelijke variabelen en de controlevariabelen zichtbaar aan de hand van Pearson's rho, evenals de beschrijvende statistieken van deze variabelen.

Tabel 4.

*Correlatiematrix van de (on)afhankelijke variabelen met beschrijvende statistieken (N = 121).*

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Geslacht (1= man, 0=vrouw)	0.39	0.49	-								
2. Migratieachtergrond (1=Geen migratieachtergrond, 0=Migratieachtergrond)	0.88	0.32	.187	-							
3. Leeftijd	36.05	13.91	-.019	.236*	-						
4. Sector	5.47	3.28	.065	-.028	.004	-					
5. Teamgrootte	17.25	17.84	.000	.109	.223*	.025	-				
6. Aantal maanden werkzaam onder leidinggevende	35.72	51.77	-.149	.123	.400**	.150	.057	-			
7. Ervaren inclusie	4.12	0.65	.137	-.055	.143	.016	-.063	.134	( $\alpha = .88$ )		
8. Inclusief leiderschap	2.88	0.88	.238*	.151	.179	.102	-.178	.021	.370**	( $\alpha = .89$ )	
9. Ethisch leiderschap	3.78	0.84	.08	-.071	.080	-.023	-.192*	-.009	.602**	.577**	( $\alpha = .90$ )

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

De tabel maakt inzichtelijk dat de ervaren inclusie een hoog gemiddelde heeft ( $M = 4.12$ ) met een lage standaardafwijking ( $SD = .65$ ). Er wordt over het algemeen dus een hoge mate van inclusie ervaren. Inclusief leiderschap wordt beneden gemiddeld ervaren met een lage standaardafwijking ( $M = 2.88$ ,  $SD = 0.88$ ) en ethisch leiderschap wordt boven gemiddeld ervaren met een lage standaardafwijking ( $M = 3.78$ ,  $SD = 0.84$ ). Dit betekent dat de mate waarin ethisch leiderschap wordt ervaren sterker is dan de mate waarin inclusief leiderschap wordt ervaren.

In tabel 4 is tevens zichtbaar dat de ervaren inclusie significant correleert met zowel inclusief- ( $r = .37$ ,  $p < .001$ ) als ethisch leiderschap ( $r = .60$ ,  $p < .001$ ). Dit betekent dat er een lineaire relatie bestaat tussen beide leiderschapsstijlen en de ervaren inclusie, en dat deze relatie sterker is tussen ethisch leiderschap en de ervaren inclusie. Tevens bestaat er een significante correlatie tussen beide leiderschapsstijlen ( $r = .58$ ,  $p < .001$ ). De correlatie tussen ethisch leiderschap en de ervaren inclusie, en tussen de beide leiderschapsstijlen, kunnen worden gekenmerkt als grote effecten aangezien de correlatiecoëfficiënt groter is dan .5 (Field, 2013). Het lineaire verband tussen beide leiderschapsstijlen maakt duidelijk dat deze variabelen zich sterk hetzelfde voordoen in de dataset.

#### 4.2 Hypotheses

Om de hypothesen te toetsen zijn de correlaties tussen de variabelen geanalyseerd en is een multiële lineaire regressieanalyse uitgevoerd.

Alvorens de regressieanalyse is uitgevoerd is gecontroleerd of de data voldeed aan verschillende assumpties. Om te testen voor normaliteit is de Kolmogorov-Smirnov test uitgevoerd over de afhankelijke- en onafhankelijke variabelen. Alle drie de meetschalen weken significant af van een normaalverdeling (ervaren inclusie:  $D(109) = 0.099$ ,  $p < 0.05$ ; inclusief leiderschap:  $D(109) = 0.159$ ,  $p < 0.001$ ; ethisch leiderschap:  $D(109) = 0.095$ ,  $p < 0.05$ ). Om te controleren in hoeverre deze afwijkingen van invloed waren is er gekeken naar de verdeling van residuen.

Er waren drie gestandaardiseerde residuen van  $>2$  in de data wat niet duidde op een afwijking aangezien er vaak een afwijking van 5 % is (Field, 2013). Een afwijking van  $(0.05 * 121) = 6$  residuen zou daarom pas op een probleem duiden. Tevens is gecontroleerd of Cook's afstanden in de data groter waren dan 1. Dit was bij geen van de data het geval en op basis hiervan is verondersteld dat de verdeling van data geen problemen zal veroorzaken in de analyse. Daarnaast wordt er aangenomen dat een niet-normale verdeling geen invloed uitoefent op een



test in variëteit, zoals een regressieanalyse (Box, 1953), waardoor er is besloten om een reguliere regressieanalyse uit te voeren en geen gebruik te maken van de bootstrap-methode, ongeacht dat de drie variabelen in eerste instantie niet normaal verdeeld leken te zijn.

Op basis van de Durbin Watson-test ( $d = 2.24$ ) werd tevens aangenomen dat de variabelen onafhankelijk zijn van elkaar aangezien deze erg dicht op de streefwaarde van  $d = 2$  zat (Field, 2013). Aan de assumptie van lineaire relaties werd voldaan door de willekeurige verdeling van data zichtbaar in het *scatterplot*.

Tot slot is gecontroleerd voor multicollineariteit in de regressieanalyse door de statistieken voor collineariteit te analyseren. Hier wordt gestreefd naar waarden tussen de 1 en 10 (Field, 2013). Alle waarden zaten net boven de 1 met waarden van  $VIF = 1.040$  tot  $VIF = 1.757$  waardoor een geen multicollineariteit vastgesteld werd. Echter wezen de *collinearity diagnostics* uit dat er in het derde model een variabele was met een *condition index* groter dan 15, wat een indicator kan zijn voor gemiddelde multicollineariteit (Yu, Jiang & Land, 2015). De grens voor problematische multicollineariteit wordt echter gesteld vanaf een *condition index* van groter dan 30 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2013; Yu et al., 2015). Er werden tevens geen *variance proportions* in deze rij aangetroffen met een waarde van groter dan .9, op basis waarvan tevens multicollineariteit kan worden vastgesteld (Hair et al., 2013). Enige vorm van multicollineariteit kan op basis van de *condition index* daarom aanwezig zijn in de data maar deze is niet problematisch.

Tabel 5.

*Multipele lineaire regressieanalyse. Afhankelijke variabele: Ervaren inclusie*

	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
(Constant)	4.015	0.246		3.477	0.274		2.309	0.306	
Geslacht	0.239	0.129	.184	0.14	0.124	.108	0.161	0.107	.124
Migratieachtergrond	-0.257	0.198	-.13	-0.322	0.188	-.163	-0.141	0.164	-.071
Leeftijd	0.007	0.005	.147	0.003	0.005	.061	0.002	0.004	.046
Sector	-0.003	0.019	-.017	-0.011	0.018	-.054	-0.001	0.016	-.005
Teamgrootte	-0.003	0.003	-.088	-0.001	0.003	-.001	0.001	0.003	.041
Maanden werkzaam	0.002	0.001	.126	0.002	0.001	.146	0.002	0.001	.146
Inclusief leiderschap				0.264	0.072	<b>.360**</b>	0.007	0.075	.009
Ethisch leiderschap							0.448	0.075	<b>.587**</b>
<i>F</i>	1.387			3.268*			8.376**		
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.075			0.185			0.401		
Adjusted <i>R</i> <sup>2</sup>	0.021			0.128			0.353		

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

*H1: Er bestaat een positief verband tussen inclusief leiderschap en de ervaren inclusie van werknemers.*

Om de relatie tussen inclusief leiderschap en de ervaren inclusie te onderzoeken zijn de correlatiematrix en de multipele lineaire regressieanalyse gebruikt. In tabel 4 is zichtbaar dat inclusief leiderschap significant positief correleert met de ervaren inclusie ( $r = .37, p < .001$ ). Op basis hiervan wordt een positieve lineaire relatie geconcludeerd tussen de spreiding van de perceptie van inclusief leiderschap en de perceptie van de ervaren inclusie. In tabel 5 is zichtbaar dat het model met inclusief leiderschap een significante voorspeller is van de ervaren inclusie ( $F(7,101) = 3.268, p < .05$ ) en dat inclusief leiderschap hier een significante rol in speelt ( $\beta = .360, p < .001$ ). Als inclusief leiderschap met één eenheid toeneemt dan stijgt de ervaren inclusie met .360. Dit model verklaart 13 % van de variantie van de ervaren inclusie wat net wordt gekenmerkt als een medium effect ( $R^2 > .13$ ; Field, 2013). Op basis van de correlatie en de significant voorspellende waarde voor de ervaren inclusie wordt hypothese 1 aangenomen.

*H2: Er bestaat een positief verband tussen ethisch leiderschap en de ervaren inclusie van werknemers.*

Om de relatie tussen ethisch leiderschap en de ervaren inclusie te onderzoeken zijn de correlatiematrix en de multipele lineaire regressieanalyse gebruikt. In tabel 4 is zichtbaar dat ethisch leiderschap significant positief correleert met de ervaren inclusie ( $r = .60, p < .001$ ). Op

basis hiervan wordt een positieve lineaire relatie geconcludeerd tussen de spreiding van de perceptie van ethisch leiderschap en de perceptie van de ervaren inclusie. In tabel 5 is tevens zichtbaar dat het model met ethisch leiderschap een significante voorspeller is van de ervaren inclusie ( $F(8,100) = 2.226$ ,  $p < .001$ ) en dat ethisch leiderschap hier een significant effect in heeft ( $\beta = .587$ ,  $p < .001$ ). Als ethisch leiderschap met één eenheid toeneemt dan stijgt de ervaren inclusie met .587. Dit model verklaard 35 % van de variantie van de ervaren inclusie wat wordt gekenmerkt als een groot effect ( $R^2 > .26$ ) (Field, 2013). Hypothese 2 wordt aangenomen.

*H3: Er bestaat een zelfstandig effect van ethisch leiderschap op de ervaren inclusie van werknemers bovenop het effect van inclusief leiderschap.*

Dat er een positief verband bestaat tussen ethisch leiderschap en de ervaren inclusie is bij de beantwoording van de vorige hypothese geconcludeerd. In tabel 5 is zichtbaar dat het model waar zowel inclusief- als ethisch leiderschap is opgenomen een significante voorspeller is van de ervaren inclusie ( $F(8,100) = 2.226$ ,  $p < .001$ ). In dit model is zichtbaar dat inclusief leiderschap geen significante voorspeller is van de variantie wanneer ethisch leiderschap wordt betrokken in het model. Ethisch leiderschap daarentegen heeft een significante bijdrage in de variantie van de ervaren inclusie ( $\beta = .587$ ,  $p < .001$ ).

Van het model waarin ethisch leiderschap is opgenomen mag worden aangenomen dat het 35 % van de variantie verklaart, wat significant meer is dan de verklaarde variantie van het model met enkel inclusief leiderschap (verschil in  $R^2 = .217$ ,  $p < .001$ ). Tevens wees ook het *Akaike information criterion* uit dat het model met zowel inclusief- als ethisch leiderschap beter is om de variantie van de ervaren inclusie te voorspellen, de AIC van dit model was namelijk lager (AIC = 175.472 ten opzichte van AIC = 207.118).

Op basis van de significante bijdrage van ethisch leiderschap, de niet-significante bijdrage van inclusief leiderschap, de significant toegenomen verklaarde variantie, en de betere voorspellende waarde op basis van het *Akaike information criterion* wordt hypothese 3 aangenomen.

### 4.3 Controlevariabelen

In tabel 4 is zichtbaar dat geslacht significant positief correleert met inclusief leiderschap ( $r = .24, p = .013$ ). Op basis hiervan ervaren mannen een hogere mate van inclusief leiderschap dan vrouwen. Een onafhankelijke t-toets ( $t(110) = 2.714, p < .05$ ) wees uit dat mannen daadwerkelijk significant meer inclusief leiderschap ervaren ( $M = 3.74, SD = .71$ ) dan vrouwen ( $M = 3.38, SD = .69$ ).

Tevens bestaat er een significant negatieve correlatie tussen teamgrootte en ethisch leiderschap ( $r = -.19, p < .05$ ). Dit betekent dat er bij een lineaire stijging van teamgrootte een lineaire daling in de perceptie van ethisch leiderschap plaatsvindt. Dit effect, met een correlatiecoëfficiënt groter dan  $r = .1$  maar kleiner dan  $r = .3$ , wordt getypeerd als klein (Field, 2013). Eenzelfde correlatie bestaat tussen teamgrootte en inclusief leiderschap enkel is deze niet significant ( $r = -.18, p = .064$ ). Een onafhankelijke t-toets ( $t(114) = -.595, p = .553$ ) wees echter uit dat werknemers in een team kleiner dan de gemiddelde teamgrootte uit de steekproef ( $M = 17.25$ ) niet significant minder ethisch leiderschap ervaren ( $M = 4.03, SD = .62$ ) dan werknemers in een team groter dan de gemiddelde teamgrootte in de steekproef ( $M = 4.10, SD = .69$ ).

## 5. Discussie

In het volgende onderdeel wordt er teruggegrepen naar het doel van het onderzoek en een koppeling gemaakt tussen de theorie en de resultaten. Dit onderzoek richt zich er op de effecten van inclusief- en ethisch leiderschap op de ervaren inclusie in kaart te brengen, en tevens in kaart te brengen of ethisch leiderschap een bijdrage kan leveren aan de conceptualisatie van inclusief leiderschap. De onderzoeksvraag die hierbij is geformuleerd is de volgende: Wat is het relatieve effect van inclusief leiderschap en ethisch leiderschap op de ervaren inclusie van werknemers?

### 5.1 Bevindingen

#### 5.1.1 Empirische overlap tussen inclusief- en ethisch leiderschap

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag gebiedt allereerst de principale componentenanalyse verheldering. Dit is van belang aangezien de leiderschapsstijlen met elkaar worden vergeleken en het daarvoor van belang is hoeveel van de theorie na verwijdering van empirische overlap is behouden waarover uitspraken gedaan worden.

Op basis van de literatuur werd er een sterke conceptuele overlap tussen beide leiderschapsstijlen aangenomen. In tabel 3 is zichtbaar dat overlap tussen inclusief- en ethisch leiderschap ook empirisch heeft opgetreden. Items van inclusief leiderschap maakten deel uit van ethisch leiderschap en vice versa. De inhoud van deze items komt overeen met de conceptuele overeenkomsten uit tabel 1.

Hieruit bleek dat met name het ‘ondersteunen van werknemers als deel van de groep’ en ‘rechtvaardigheid en gelijkheid promoten’ daadwerkelijk overlappende aspecten zijn. Zo laadde het item ‘Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat werknemers groepen vormen die collega’s kunnen uitsluiten.’ op beide leiderschapsstijlen. Ditzelfde gold voor het item ‘Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik de kans krijg om mijzelf te zijn in het team waar ik in werk’. Beide theoretische overeenkomsten komen in deze items terug aangezien het er om gaat dat alle werknemers gelijkwaardig deel uitmaken van dezelfde groep en iedereen zichzelf kan zijn.

Opvallend was dat het item ‘Mijn leidinggevende maakt morele kwesties en integriteitsnormen bespreekbaar onder werknemers’ zowel deel uit leek te maken van ethisch- als inclusief leiderschap. Op basis van de literatuur was ‘expliciet communiceren over normen en waarden’ een conceptueel verschil tussen beide leiderschapsstijlen; het maakt conceptueel immers enkel deel uit van ethisch leiderschap. Echter blijkt op basis van de principale componentenanalyse dat deze aandacht voor moraliteit ook bestaat binnen inclusief leiderschap.

Dat deze overlap tussen de leiderschapsstijlen daadwerkelijk aanwezig is, sluit aan bij het argument voor de vorming van een algemene leiderschapsstijl ten opzichte van gefragmenteerde leiderschapsstijlen, zoals betoogd door Sydänmaanlakka (2003). Het is namelijk de vraag in hoeverre de unieke aspecten van de leiderschapsstijlen behandeld dienen te worden als losstaande leiderschapsstijl als ze deels hetzelfde gepercipieerd worden en hiermee dezelfde doelen behartigen.

### 5.1.2 Multicollineariteit

De bevinding van empirische overlap tussen beide leiderschapsstijlen, die belangrijk is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, wordt tevens op een andere wijze benadrukt. Een handmatige beperking van het aantal componenten in de principale componentenanalyse resulteerde namelijk in één component voor beide leiderschapsstijlen. Dit bevestigt dat de items van de leiderschapsstijlen een zeer gelijke spreiding hadden in de dataset en indien de data in deze vorm was geanalyseerd was er sprake geweest van een sterke mate van multicollineariteit in de data waardoor er geen interpreteerbare effecten op de ervaren inclusie gemeten hadden kunnen worden.

Na verwijdering van empirische overlap wees de *condition index* bij de regressieanalyse tevens uit dat er mogelijk toch multicollineariteit in de data aanwezig was. Deze waarde duidt niet op problematische multicollineariteit maar het is op basis hiervan wel mogelijk dat deze aanwezig is. Dit duidt erop dat de verklarende variabelen in het model na verwijdering van overlap nog steeds sterk aan elkaar gelijk zijn (Field, 2013).

Deze aanwezigheid van multicollineariteit die wordt behouden wanneer de empirische overlap is verwijderd maakt wederom duidelijk dat beide leiderschapsstijlen op een zeer gelijke manier in de perceptie van de onderzoeksgroep aanwezig waren. Dit wordt tevens benadrukt aangezien ook de aspecten van de leiderschapsstijlen die zijn behouden in de analyses zich op basis van een significante correlatie sterk op dezelfde manier in de data voordeden. Deze gelijkensis draagt bij aan het argument voor een integratie van beide leiderschapsstijlen.

### 5.1.3 Empirische overlap tussen de leiderschapsstijlen en de ervaren inclusie

#### 5.1.3.1 Inclusief leiderschap en de ervaren inclusie

Naast de overlap tussen de leiderschapsstijlen die op basis van de theorie verwacht werd, maakte de principale componentenanalyse tevens duidelijk dat er overlap bestond tussen de leiderschapsstijlen en de ervaren inclusie.

Met name tussen inclusief leiderschap en de ervaren inclusie bestond er veel empirische overlap. Dit roept de vraag op in hoeverre inclusief leiderschap kan worden gezien als middel om inclusie te behartigen als het deels bestaat uit aspecten die conceptueel deel uitmaken van inclusie. Een relatie tussen inclusief leiderschap en inclusie is dan immers inherent aan deze overlap. Verschillende items van inclusief leiderschap laadden op de componenten van *belongingness* en *uniqueness*. Het stimuleren van werknemers om actief deel te nemen in het team, en het behandelen van werknemers als gelijkwaardige leden van het team behoorden tot de behoefte aan *belongingness*. Het zorgen dat elke werknemer een kans krijgt om zichzelf te zijn, en ervoor zorgen dat elke werknemer de kans krijgt om een stem te hebben in het team behoorden tot de behoefte aan *uniqueness*. De conceptualisering van inclusief leiderschap lijkt dus deels te bestaan uit aspecten die simpelweg behoren tot de behoeften aan inclusie.

De overlap die tussen inclusief leiderschap en de ervaren inclusie bestaat zou verklaard kunnen worden aangezien inclusief leiderschap bestaat uit het behartigen van de behoeften voor inclusie (Randel et al., 2018). De affectieve- en cognitieve processen waaruit inclusief leiderschap bestaat komen respectievelijk overeen met *belongingness* en *uniqueness* (Ashikali, 2018; Ashikali et al., 2020). Echter bestaat er een duidelijk verschil in de perceptie die wordt gemeten binnen de meetschalen. De ervaren inclusie werd gemeten door te vragen naar de perceptie van de werknemer zelf terwijl inclusief leiderschap werd gemeten door te vragen naar de perceptie over de leidinggevende. Het is daarom opvallend dat deze overlap toch bij meerdere items optrad.

Op basis van dit onderzoek wordt duidelijk dat de conceptualisering van inclusief leiderschap teveel berust op de definiëring van inclusie van Shore en collega's uit 2011 waardoor er overlap bestaat met inclusie zelf. Dit effect treedt niet op wanneer inclusie op basis van een andere conceptualisering wordt gemeten, zoals in het onderzoek van Ashikali en collega's uit 2020. In dit onderzoek werd de meetschaal van inclusief leiderschap namelijk gebruikt in combinatie met een meetschaal van een inclusief klimaat, waarbij de perceptie op team-niveau werd bevraagd. Een confirmatieve factoranalyse maakte duidelijk dat inclusief leiderschap en een inclusief klimaat los van elkaar bestonden. Het gebrek aan empirische overlap in dit onderzoek

tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat kan verklaard worden aangezien deze meetschaal anders was geconceptualiseerd en zich richtte op teamniveau. Op basis van Nishii (2013) werden de dimensies voor ‘het integreren van verschillen’ en ‘het betrekken van verschillen in keuzeprocessen’ als dimensies van een inclusief klimaat gebruikt. Hierbij is specifiek benoemd dat deze dimensies “do not directly capture belongingness and uniqueness (e.g., Shore et al., 2011), but refer to dimensions of the team climate.” (Ashikali et al., 2020, p.4). Afhankelijk van hoe inclusie wordt gedefinieerd leidt de conceptualisering van inclusief leiderschap dus tot empirische overlap. Toekomstig onderzoek is daarom nodig om vast te stellen in hoeverre de overlap in de conceptualisering van inclusief leiderschap problematisch is in het analyseren van verschillende conceptualisering van inclusie.

Naast deze overlap met de ervaren inclusie lijkt inclusief leiderschap uit twee andere dimensies te bestaan dan in de literatuur worden vastgesteld; zijnde de affectieve en cognitieve processen (Ashikali, 2018; Ashikali et al., 2020). In de data is er namelijk een splitsing ontstaan tussen ‘omgang met etnisch-culturele achtergronden’ en overige items. Wanneer de empirische overlap met ethisch leiderschap en met de ervaren inclusie wordt uitgesloten is het betrekken van etnisch-culturele achtergronden het unieke aspect van inclusief leiderschap wat wordt behouden. Items die deze verwoording bevatten vormden namelijk een apart component. Dit is opvallend aangezien in eerder onderzoek door middel van een confirmatieve factoranalyse werd aangetoond dat inclusief leiderschap bestaat uit affectieve- en cognitieve processen (Ashikali, 2018).

Eerder onderzoek toonde al aan dat cultureel-diverse teams een hogere mate van een inclusief klimaat ervaren wanneer inclusief leiderschap hoog was dan wanneer het laag was (Ashikali et al., 2020). Dit verband tussen inclusief leiderschap en de ervaring van cultureel diverse teams kan dus verklaard worden door het unieke aspect van inclusief leiderschap wat zich richt op het betrekken van culturele diversiteit op de werkvloer. Dat deze focus op etnisch-culturele diversiteit in de leiderschapsstijl bestaat, wordt niet geconceptualiseerd in de theorie van inclusief leiderschap. Op basis van de rol die het integreren etnisch-culturele diversiteit bekleed in de leiderschapsstijl dient nu respectievelijk gesproken te worden van ‘etnisch-divers leiderschap’. Andere vormen van diversiteit dienen betrokken te worden in de conceptualisering en operationalisering van inclusief leiderschap om voorbij het unieke aspect van inclusief leiderschap te gaan zoals dat nu bestaat. De integratie van verschillende soorten diversiteit en de combinatie daarvan in het sturen van inclusie (zoals een combinatie tussen



ethniciteit en geslacht) als doorontwikkeling in de diversiteitswetenschap werd al genoemd door Shore en collega's in 2011.

#### 5.1.3.2 Ethisch leiderschap en de ervaren inclusie

Waar de overlap tussen inclusief leiderschap en de ervaren inclusie zowel bestond uit overlap met *belongingness* en *uniqueness* bestond de overlap tussen ethisch leiderschap en de ervaren inclusie enkel uit een overlap met de behoefte aan *belongingness*. Het luisteren naar werknemers en betrouwbaar overkomen als leidinggevende, wat aspecten van ethisch leiderschap zijn die horen bij de *moral person*, blijken van belang te zijn voor de perceptie van inclusie. Dat dit aspect van belang is bevestigd de aanname dat ethisch leiderschap een bijdrage levert in de perceptie van inclusie. In de empirie blijkt namelijk dat deze kenmerken van de *moral person* van belang zijn om bij werknemers aan de behoefte aan *belongingness* te voldoen. Echter verklaard dit ook deels het sterke effect van ethisch leiderschap op de ervaren inclusie in de regressieanalyse.

Het feit dat ethisch leiderschap, in tegenstelling tot inclusief leiderschap, bijna compleet is behouden als leiderschapsstijl en er tevens aspecten hieruit van belang waren voor de ervaren inclusie ondersteunt het argument dat ethisch leiderschap een bredere en overkoepelende leiderschapsstijl is die verder reikt dan de focus op enkel inclusie maar hier wel een belangrijke bijdrage aan levert. Ethisch leiderschap houdt namelijk zowel theoretisch als empirisch beter stand als leiderschapsstijl en heeft een significant voorspellend effect in de ervaren inclusie.

#### 5.1.4 Effecten van inclusief- en ethisch leiderschap

Aan de hand van de behouden unieke aspecten van de variabelen zijn alle drie de hypothesen aangenomen op basis waarvan verschillende zaken geconcludeerd kunnen worden.

Allereerst bestaat er een positief verband tussen inclusief leiderschap en inclusie. Uit de multiële regressieanalyse bleek dus dat inclusief leiderschap verklarend is voor de ervaren inclusie. Een belangrijk onderscheid ten opzichte van de literatuur is echter wel dat dit verband bestaat tussen de handelingen van inclusief leiderschap die zich richten tot het betrekken van verschillende etnisch-culturele achtergronden in processen op de werkvloer. Deze specifieke aandacht, en de grote rol die deze blijkt te spelen, komt niet naar voren in de literatuur maar blijkt op basis van dit onderzoek juist een aspect van inclusief leiderschap waardoor het zich onderscheid ten opzichte van ethisch leiderschap en bijdraagt aan de ervaren inclusie.

Tevens is aangenomen dat eveneens tussen ethisch leiderschap en de ervaren inclusie een positief verband bestaat. Dit verband is tevens aangenomen op basis van de multiële

regressieanalyse en maakt duidelijk dat ethisch leiderschap ook verklarend is voor de ervaren inclusie.

Naast dat dit verband te verklaren is door de conceptuele overlap die er tussen beide leiderschapsstijlen bestaat is dit ook te verklaren door het positief relationele klimaat wat wordt veroorzaakt door ethisch leiderschap, zoals beschreven door Christensen-Salem et al. (2020). Dit onderzoek bevestigt daarmee mede dat ethisch leiderschap niet enkel exclusie tegengaat maar ook bijdraagt aan inclusie. Daarmee biedt dit onderzoek tevens de andere (culturele) context dan China wat een aanbeveling was uit het onderzoek van Christensen-Salem en collega's (2020).

#### 5.1.4.1 Zelfstandig effect van ethisch leiderschap

Naast het positieve verband tussen ethisch leiderschap en de ervaren inclusie heeft ethisch leiderschap ook daadwerkelijk een zelfstandig effect bovenop het effect van inclusief leiderschap. Het betrekken van ethisch leiderschap in het regressiemodel verklaart immers significant meer variantie van de ervaren inclusie dan het model waar het niet in is opgenomen. Tevens valt het significante effect wat inclusief leiderschap in het model had weg wanneer ethisch leiderschap in het model wordt opgenomen. De verklarende variantie van inclusief leiderschap valt daarom binnen de grotere verklarende variantie van ethisch leiderschap. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat ethisch leiderschap daadwerkelijk de bredere leiderschapsstijl is die verschillende organisatiedoelen kan behartigen, waaronder inclusie, en dat inclusief leiderschap statistisch gezien binnen deze overkoepeling valt.

Tevens mag worden geconcludeerd dat ethisch leiderschap een grotere rol heeft in het bereiken van inclusie dan in de literatuur wordt aangenomen. De expliciete aandacht voor integriteit, moraliteit, gedrag en bewustzijn die voortkomen uit ethisch leiderschap, leveren daadwerkelijk een significante bijdrage aan het bereiken van inclusie op basis waarvan er een relatief effect bestaat van ethisch leiderschap bovenop het effect van inclusief leiderschap. De assumptie van Pless en Maak (2004) dat integriteit en ethiek kernwaarden voor een inclusieve omgeving zijn, wat in de literatuur over inclusie op de achtergrond was geraakt, gaat dus wel degelijk nog steeds op. De aspecten van ethisch leiderschap zijn namelijk van groot belang voor het bereiken van een inclusieve werkomgeving

Op basis van de theorie is dit zelfstandige effect te verklaren aan de hand van de conceptuele bijdragen van ethisch leiderschap aan inclusief leiderschap. Zo kan de grote aandacht van de leidinggevende als *moral person* zijn geloofwaardigheid hebben versterkt en hiermee de

identificatie van de werknemers met deze leidinggevende (Brown et al., 2005) waarbij deze gedeelde identificatie een bijdrage kan hebben geleverd aan de ervaren inclusie. Ondanks dat deze identificatie met de leidinggevende ook plaats kan vinden bij de aspecten van inclusief leiderschap wijzen de resultaten van dit onderzoek uit dat de betrouwbaarheid en de morele afwegingen van de ethische leider daadwerkelijk een extra toevoeging leveren aan de perceptie van inclusie. Tevens kan de expliciete communicatie over, en het besef van, gedeelde normen en waarden de perceptie creëren dat men meer met elkaar verbonden is. Dit kan verklaard worden doordat dit aspect van ethisch leiderschap er voor zorgt dat werknemers op de werkvloer op basis van dezelfde overtuigingen handelen (Treviño, 2000). Tot slot kan het optreden tegen onethisch gedrag en het belonen van ethisch gedrag een bijdrage hebben geleverd in de perceptie dat elke werknemer gelijk is, en hiermee aan de ervaren inclusie.

Bij het wegvallen van het significante effect van inclusief leiderschap dient echter een kanttekening geplaatst te worden. Dit kan namelijk methodologisch verklaard worden aangezien het deel van de steekproef met een migratieachtergrond maar 12 % behelsde. Aangezien het overgebleven unieke aspect van inclusief leiderschap sterk gericht is op het betrekken van werknemers met een niet-Nederlandse achtergrond zal de groep waarbij inclusief leiderschap een toegevoegde waarde had in het creëren van inclusie maar een beperkte invloed gehad hebben op de variantie van de gehele steekproef. Wanneer de onderzoeksgroep etnisch-diverser was geweest is het aannemelijk dat het effect van inclusief leiderschap in het regressiemodel sterker was gebleven bij toevoeging van ethisch leiderschap.

Op basis van de resultaten mag concluderend toch worden aangenomen dat er in organisaties, en in de samenleving, niet zozeer een focus dient te liggen op het bereiken van inclusie maar op het creëren van ethisch bewustzijn, verantwoordelijkheidsgevoel, en gedrag omdat deze aspecten een positieve overstijgende bijdrage leveren aan inclusief leiderschap in het bereiken van inclusie. Hiermee wordt tevens de onderzoeksvraag beantwoord; zowel inclusief- als ethisch leiderschap hebben een significant effect op de ervaren inclusie van werknemers maar ethisch leiderschap levert hier een zelfstandige overkoepelende bijdrage in.

#### 5.1.4 Controlevariabelen

In tabel 4 is zichtbaar dat een aantal significante effecten bestond waarbij de controlevariabelen een rol speelden. Dit werd niet verwacht en deze worden daarom kort toegelicht.

##### 5.1.4.1 Geslacht

In tabel 4 is zichtbaar dat geslacht significant correleert met inclusief leiderschap. Een onafhankelijke t-toets wees uit dat mannen daadwerkelijk significant meer inclusief leiderschap ervaren dan vrouwen.

Dit effect kan worden verklaard door de geslachtssamenstelling binnen de teams, of organisaties, waar de participanten werkzaam waren op het moment van dataverzameling. Op basis van Pelled en collega's (1999) kan namelijk worden afgeleid dat geslacht van invloed kan zijn op het gevoel van inclusie en dat dit gevoel lager is wanneer men afwijkt van de norm. Dit fenomeen staat in lijn met de behoefte aan inclusief leiderschap. Indien de mannen die deelnamen aan het onderzoek in teams of organisaties werkzaam waren waar het percentage vrouwen groter was dan het percentage mannen hadden zij er meer behoefte aan dat een leidinggevende aandacht besteedde aan inclusie. Wanneer dit dan plaatsvond waardeerden de mannen dit meer wat resulteert in een hogere ervaring van de leiderschapsstijl.

Deze aanname is in lijn zijn met de samenstelling van de onderzoeksgroep waarvan 31.4 % bestond uit respondenten uit de sector 'Onderwijs, cultuur en wetenschap' waarbij met name de onderwijssector wordt gedomineerd (60 %) door vrouwen (CBS, 2018) waardoor het aannemelijk is dat dit ook zo was in de onderzoeksgroep.

Dat er ondanks deze geslachtssamenstelling geen significant negatieve correlatie met ethisch leiderschap is opgetreden kan worden verklaard aangezien ethisch leiderschap niet gericht zijn op inclusie maar op al het gedrag en de keuzeprocessen van werknemers (Heres, 2014). De connotatie, en ervaring, hiervan zal dus meer gelijk zijn tussen verschillende groepen, zoals geslacht, waardoor er geen significante verschillen in de perceptie hiervan optreden.

##### 5.1.4.2 Teamgrootte

In tabel 4 is zichtbaar dat teamgrootte significant negatief correleert met ethisch leiderschap. Een lineaire stijging van teamgrootte staat gelijk aan een lineaire daling in de perceptie van de leiderschapsstijl

Deze negatieve correlatie tussen teamgrootte en leiderschap kan worden verklaard door het contact wat een werknemer met zijn leidinggevende heeft in grote teams. Voor leidinggevendenden wordt het moeilijker om interactie tussen werknemers te coördineren naarmate de omvang van

het team toeneemt; hoe meer werknemers hoe complexer het immers wordt (Bradner, Mark & Hertel, 2005; Hoegl, 2005). Door de hoge mate van complexiteit in interactie op de werkvloer zullen werknemers zich er minder bewust van zijn wat een leidinggevende doet, aangezien interactie met directe teamgenoten de voornaamste interactie is, en daarom een lagere perceptie van diens leiderschapsstijl ervaren.

Eerder onderzoek, naar transformationeel leiderschap, toonde geen negatief effect maar een positief effect van teamgrootte (Cha et al., 2015). Het is echter mogelijk dat niet de uitkomsten van leiderschapsstijlen niet afnemen in grotere teams, zo was teamgrootte niet van invloed op de ervaren inclusie, maar wel de perceptie van de directe handelingen van de leidinggevende, die immers bevraagd werden, wel. Dit verklaart een afname in de perceptie bij een toename van teamgrootte.

## 5.2 Beperkingen

Bij het interpreteren van de resultaten en bevindingen van dit onderzoek dient een aantal beperkingen in overweging genomen te worden. Allereerst is de data op één moment verzameld waardoor dit onderzoek cross-sectioneel is en er geen uitspraken gedaan kunnen worden over causaliteit (Bryman, 2016). Dit gebrek betekent tevens dat er een momentopname is geweest in de perceptie van de respondenten. Aangezien de data voor dit onderzoek is verzameld ten tijden van het coronavirus werkte het grootste deel van de bevolking vanuit huis waardoor de situatie zeer anders was dan regulier. Het is daarom mogelijk dat de perceptie die de respondenten hadden ten opzichte van zowel inclusie als hun leidinggevende anders was dan normaal. Longitudinaal onderzoek had de beperking van causaliteit kunnen voorkomen en mogelijke invloed door het coronavirus inzichtelijk kunnen maken. Echter, was dat gezien de tijdsspanne van dit onderzoek niet mogelijk.

Het feit dat alle data is afgenomen bij dezelfde bron maakt de resultaten uit dit onderzoek daarnaast gevoelig voor *common source bias* (Bryman, 2016), de respondenten hebben namelijk zowel de data verschaft voor de afhankelijke variabele als voor de onafhankelijke variabelen. Ondanks dat deze variabelen betrekking hadden op de beleving van de werknemer en het daarom wel op deze manier getoetst moest worden neemt dit niet weg dat het bias in de data heeft kunnen veroorzaken. Hoewel de vragen van beide leiderschapsstijlen door elkaar gesteld zijn om zo te voorkomen dat er een onderscheid gemaakt kon worden tussen beide stijlen bestaat de mogelijkheid dat de respondent een andere beoordeling van zijn of haar leidinggevende had op basis van de emotie die de vragen over inclusie opriepen. Een *Harman's single factor test* wees uit dat 46.6% van de variantie verklaard kan worden aan de hand van

één factor op basis waarvan kan worden aangenomen dat *common method bias* de resultaten niet heeft beïnvloed. Echter, de waarde is wel erg dicht op de grens van 50 % (Podsakoff, 2003) en dient het dus toch erkend te worden als mogelijke beperking.

Daarnaast is er in de data van dit onderzoek mogelijk sprake van *self-selection bias*. De mogelijkheid bestaat immers dat respondenten de enquête hebben ingevuld aangezien zij zich interesseerden in het onderwerp (Bryman, 2016). Gezien de onderzoeksgroep niet representatief is voor de populatie, en er niet kan worden vastgesteld waar dit door komt, kan er niet worden uitgesloten dat deze vorm van bias aanwezig is.

In lijn met vorige beperking neemt dit onderzoek aan dat er twee losstaande leiderschapsstijlen bestaan maar worden deze getoetst in de perceptie over dezelfde leidinggevende. Hierdoor ontstaat de vraag in hoeverre er daadwerkelijk twee leiderschapsstijlen getoetst zijn. In de praktijk is immers getoetst in welke mate de theoretische aspecten van beide leiderschapsstijlen werden ervaren bij beoordeling van dezelfde leidinggevende. Dit kan hierdoor van invloed geweest zijn op de overlap die er tussen beide stijlen is geconcludeerd. De resultaten uit dit onderzoek worden hier niet minder relevant door maar de overlap tussen de leiderschapsstijlen zou in mindere mate aanwezig kunnen zijn wanneer respondenten een leidinggevende hadden die in volle overtuiging één van beide leiderschapsstijlen vertolkte. In de praktische relevantie wordt er gesproken over het bewustzijn bij leidinggevendenden omtrent het uitvoeren van aspecten die deel uitmaken van een specifieke leiderschapsstijl en in hoeverre deze actieve uitdraging van een leiderschapsstijl van invloed was wordt in dit onderzoek daarom niet duidelijk.

Daarnaast zijn in dit onderzoek maar twee leiderschapsstijlen in relatie gebracht met de ervaren inclusie op de werkvloer. Er zijn veel andere leiderschapsstijlen die in dit onderzoek niet onderzocht zijn maar die ook eenzelfde effect als ethisch leiderschap zouden kunnen hebben. Zo bleek bijvoorbeeld authentiek leiderschap in eerder onderzoek ook een positieve relatie te hebben met inclusie (Boekhorst, 2015) en is hiervan niet onderzocht in hoeverre er conceptuele overlap bestaat tussen deze leiderschapsstijl en inclusief- en ethisch leiderschap. Ondanks dat er geen sprake is van causale verbanden in dit onderzoek kunnen er dus geen sluitende conclusies gevormd worden aan de hand van welke leiderschapskenmerken inclusie het best gestuurd kan worden; dan hadden alle mogelijke leiderschapskenmerken immers getoetst moeten worden.

De omvang van de steekproef was verder relatief klein ( $N = 121$ ). Dit heeft de generaliseerbaarheid van de resultaten beïnvloed en beperkt de betrouwbaarheid van enkele

analyses. In de generaliseerbaarheid is gebleken dat er geen vergelijking gemaakt kan worden naar de gehele werkende Nederlandse populatie. Tevens heeft de grootte van de onderzoeksgroep invloed gehad op de Cronbach's alpha's, en week de data van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen significant af van een normale verdeling. De resultaten uit dit onderzoek zullen daarom gezien moeten worden als aanleiding naar verdere verdieping in de materie en meer onderzoek is noodzakelijk om de bevindingen te verifiëren.

Tot slot is er in dit onderzoek niet gecontroleerd of het hoogst genoten opleidingsniveau en de periode waarin men werkzaam was in zijn of haar team van invloed waren op de ervaren inclusie. Jackson, May, Whitney, Gruzzo en Salas (1995) stellen dat opleiding van weinig invloed zal zijn op een persoonlijke (emotionele) relatie zoals inclusie aangezien visuele persoonskenmerken hier een veel grotere rol in spelen. Echter kan de mogelijke invloed hiervan niet worden uitgesloten. Daarnaast is er in dit onderzoek wel gecontroleerd of de werkzame periode onder de leidinggevende en het formaat van het team van invloed waren op de ervaren inclusie maar is er onduidelijk wat het effect is van de periode waarin men in hetzelfde team werkzaam was. In eerder onderzoek bleek er een significante correlatie te bestaan tussen de periode waarin men binnen een team werkte en de perceptie van een inclusief klimaat (Li, Lin, Tien & Chen, 2015). Er kan niet worden uitgesloten dat een soortgelijk verband ook zou optreden met de ervaren inclusie.

### 5.3 Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande bevindingen en beperkingen van dit onderzoek kunnen enkele aanbevelingen gedaan worden voor toekomstig onderzoek en voor de praktijk.

#### 5.3.1 Onderzoek

Het is ten eerste aan te bevelen om verder onderzoek te doen naar de conceptualisering van inclusief leiderschap. Een groot deel van de conceptualisering van de leiderschapsstijl overlapt namelijk met andere concepten. Er is hierbij gebleken dat het unieke aspect van de leiderschapsstijl bestaat uit de aandacht voor etnisch-culturele diversiteit.

Deze verdieping in inclusief leiderschap is tweeledig. Ten eerste dient onderzocht te worden in hoeverre inclusief- en ethisch leiderschap geïntegreerd kunnen worden tot een gezamenlijke leiderschapsstijl in plaats van twee gefragmenteerde stijlen. Er bestaat immers zowel grote theoretische als empirische overlap tussen beide leiderschapsstijlen en de vermindering van fragmentatie kan de complexiteit van managementliteratuur verminderen (Sydänmaanlakka, 2003). Veel aspecten die in de literatuur toegekend werden aan inclusief leiderschap maken in de praktijk deel uit van de behoeften van inclusie waardoor de overgebleven toevoeging van

inclusief leiderschap aan inclusie beperkt is. Tevens levert ethisch leiderschap een zelfstandig effect in de ervaren inclusie wat als argument kan fungeren voor deze integratie aangezien hetzelfde doel wordt behartigd.

Er kan echter ook beargumenteerd worden dat het unieke empirische aspect van inclusief leiderschap, wat in de resultaten van dit onderzoek naar voren is gekomen, een theoretische aanpassing van de leiderschapsstijl rechtvaardigt. Dit kenmerk biedt immers een uniek effect op basis waarvan bepleit kan worden dat integratie van de leiderschapsstijlen zijn doel voorbij zou gaan. Inclusief leiderschap biedt immers een bijdrage die ethisch leiderschap niet biedt. Het betrekken van verschillende andere diversiteitskenmerken zou echter noodzakelijk zijn aangezien de leiderschapsstijl dan daadwerkelijk zou kunnen bijdragen in het veroorzaken van de perceptie van inclusie bij de verschillende soorten diversiteit die er kunnen bestaan op de werkvloer, en niet enkel bij etnisch-culturele diversiteit. Aangezien het onderscheid en de theoretische verantwoording van verschillende soorten diversiteit in de literatuur momenteel niet gemaakt wordt is verder onderzoek hierin noodzakelijk.

In lijn met de vorige aanbeveling is de operationalisering van inclusief leiderschap momenteel niet volledig geconceptualiseerd. Het is daarom ten tweede aan te bevelen de rol van etnisch-culturele diversiteit in toekomstig onderzoek beter theoretisch te onderbouwen en te onderzoeken, of deze niet op te nemen in de operationalisering zoals nu het geval is. De conceptualisering en operationalisering dienen namelijk op elkaar aan te sluiten. Aangezien het aspect van etnisch-culturele diversiteit van belang blijkt te zijn voor de bijdrage die inclusief leiderschap levert aan de ervaren inclusie is een theoretische uitwerking aan te bevelen aangezien bij verwijdering van dit aspect de relevantie van de stijl verloren gaat.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is ten vierde aan te bevelen om de aandacht voor moraliteit op te nemen in de conceptualisatie van inclusie. Aangezien de resultaten uitwezen dat aspecten van de *moral person*, behorend tot de conceptualisering van ethisch leiderschap, tevens behoorden tot de behoefte aan *belongingness* is het in toekomstig onderzoek relevant om deze rol, van het luisteren naar en het vertrouwen van werknemers, uit te diepen in de algehele perceptie, en behoeften, voor de conceptualisering van inclusie op de werkvloer.

Het is ten vijfde aan te bevelen om in toekomstig onderzoek een combinatie te maken van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De data uit dit onderzoek geeft inzicht in de conceptuele overeenkomsten en verschillen tussen beide leiderschapsstijlen maar de gedetailleerde belangen hiervan zijn maar gering duidelijk geworden. Interviews met zowel werknemers als



leidinggevendenden zouden verdiepende informatie kunnen bieden in welke aspecten daadwerkelijk een bijdrage leveren in welke percepties en behoeften en waarom. Uit dit vervolgonderzoek kan tevens duidelijk worden in hoeverre de overeenkomsten tussen inclusief leiderschap en de ervaren inclusie daadwerkelijk toebehoren tot aspecten van inclusie, of dat er aspecten zijn die toch noodzakelijk zijn om vertolkt te worden door de leidinggevende om inclusie te behartigen.

Tevens is hierbij aan te bevelen om de data voor kwantitatief onderzoek op verschillende momenten in tijd te verzamelen en bij verschillende bronnen. Op deze manier kunnen er causale verbanden uit de data geconcludeerd worden en is het onderzoek minder gevoelig voor *common method bias*. Zo zou de perceptie van de leidinggevende bijvoorbeeld geïntegreerd kunnen worden in de dataverzameling. Het gebruik van meerdere bronnen om data te verzamelen kan *common method bias* verminderen (Friedrich, Byrne & Mumford, 2009) en heeft in eerder onderzoek naar leiderschap aangetoond andere resultaten te bieden dan wanneer er één bron werd gebruikt (Dionne, Yammarino, Atwater, & James, 2002). Daarnaast zou longitudinaal onderzoek een dataset kunnen vormen waarin de invloed van plotselinge veranderingen in de percepties omtrent werk, zoals het coronavirus, zichtbaar zijn wanneer resultaten tijdens die veranderingen af zouden wijken van de andere meetmomenten.

Tot slot is verder onderzoek naar de uitkomsten van leiderschapsstijlen aan te bevelen. Dit onderzoek kan immers niet uitsluiten dat andere leiderschapsaspecten ook een belangrijke, of belangrijker, bijdrage kunnen leveren aan het bereiken van inclusie en wanneer deze verbanden inzichtelijk zijn kan daadwerkelijk naar een geïntegreerde leiderschapsstijl toegewerkt worden. Tevens is een belangrijke aanname in dit onderzoek dat ethisch leiderschap resulteert in moreel bewustzijn bij de werknemers en dat dit niet het geval is bij inclusief leiderschap. De resultaten wezen echter uit het ‘bespreekbaar maken van morele kwesties en integriteitsnormen’ een empirisch overlappend aspect is tussen beide leiderschapsstijlen. Het is daarom relevant om in toekomstig onderzoek de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en moreel bewustzijn onder werknemers te onderzoeken. Wanneer dit namelijk ook wordt veroorzaakt door inclusief leiderschap valt deze aanname over ethisch leiderschap weg en is dit tevens een extra reden tot integratie van beide leiderschapsstijlen.

### 5.3.2 Praktijk

Op basis van de bevindingen verschaft dit onderzoek ook voor de praktijk aanbevelingen. Ten eerste is het aan te bevelen om in organisaties te analyseren in hoeverre een leidinggevende zich bewust is van het uitvoeren van leiderschapskenmerken die behoren tot ethisch leiderschap. Er

is immers gebleken dat ethisch leiderschap in verband staat met de ervaren inclusie en het daarom positieve resultaten kan bieden voor de sociale cohesie op de werkvloer door actief ethisch leiderschap uit te dragen.

In lijn hiermee is het aan te bevelen om leidinggevendenden voor te lichten en te onderwijzen over het uitdragen van ethisch gedrag. Aangezien het voorbeeldgedrag van de leidinggevende zo van belang is voor het uitdragen van ethiek en moraliteit (Treviño et al., 2000), en is gebleken dat het luisteren naar, en vertrouwen van, werknemers van belang is voor de behoefte aan *belongingness*, dienen leidinggevendenden het zijn van een *moral person* te beheersen, of dit in ieder geval uit te dragen zodat de werknemers hen zo percipiëren (Treviño et al., 2000), om bij te dragen aan inclusie op de werkvloer.

Hierop aanvullend is het raadzaam om op basis van dit onderzoek verschillende soorten beleid binnen organisaties te integreren. Zo blijken uit de resultaten dat inclusie en ethiek met elkaar verbonden te zijn. Een integratie van diversiteitsbeleid en integriteitsbeleid is daarom aan te bevelen. Dit zou een verlaagde bureaucratistische druk met zich mee brengen waar op basis van minder verschillende soorten beleid dezelfde organisatorische resultaten bewerkstelligd kunnen worden.

Tevens wijzen de bevindingen van dit onderzoek uit dat het actief betrekken van etnisch-culturele achtergronden van werknemers bijdraagt aan de ervaren inclusie. Aangezien bijna een kwart van de Nederlandse bevolking bestaat uit personen met een migratieachtergrond (CBS, 2019) is de expliciete aandacht voor het betrekken van dit kenmerk van toegevoegde waarde voor de inclusie op de werkvloer.

## 6. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om de effecten van inclusief- en ethisch leiderschap op de ervaren inclusie in kaart te brengen, en tevens in kaart te brengen of ethisch leiderschap een bijdrage kan leveren aan de conceptualisatie van inclusief leiderschap. De vraagstelling die hierbij centraal stond was: ‘Wat is het relatieve effect van inclusief leiderschap en ethisch leiderschap op de ervaren inclusie van werknemers?’

Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat zowel tussen inclusief- als ethisch leiderschap een positief verband bestaat met de ervaren inclusie op de werkvloer. Ethisch leiderschap heeft daarnaast een zelfstandig overstijgend effect op de ervaren inclusie naast het effect van inclusief leiderschap. Op basis hiervan kan worden aangenomen dat de conceptualisatie van inclusief leiderschap geoptimaliseerd kan worden door de focus te vergroten op integriteit en moraliteit bij de leidinggevende, communicatie over normen en waarden, en het creëren van ethisch bewustzijn onder werknemers.

Verder kan worden geconcludeerd dat er over het algemeen een hoge mate van inclusie werd ervaren door de onderzoeksgroep. Ten tweede kan er worden geconcludeerd dat inclusief leiderschap sterk overlapt met zowel ethisch leiderschap als met inclusie en dat de empirische unieke bijdrage van inclusief leiderschap, het betrekken van etnisch-culturele achtergronden van medewerkers, in de literatuur niet geconceptualiseerd wordt. Tot slot kan op basis van de grote theoretische en empirische overlap tussen beide leiderschapsstijlen geconcludeerd worden dat de stijlen in de praktijk niet volledig los van elkaar bestaan maar deels een overlappend concept zijn.

In het nastreven van inclusie dient er daarom niet specifiek gericht te worden het bereiken van inclusie maar dient er gericht te worden op ethiek, aangezien dit als bouwsteen fungeert om inclusie te bereiken.

*“Management is doing things right; leadership is doing the right things.” – Peter F. Drucker*

## 7. Bibliografie

- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.
- Ambrose, M.L. & Schminke, M. (1999) Sex differences in business ethics: The importance of perceptions. *Journal of Managerial Issues*, 9, 454-474.
- Ashikali, T. S. (2018). *Leadership and inclusiveness in public organizations*. Den Haag.
- Ashikali, T. S., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Bandura, A. & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs. NJ: Prentice-hall.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M. & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Box, G. E. (1953). Non-normality and tests on variances. *Biometrika*, 40(3/4), 318-335.
- Bradner, E., Mark, G., & Hertel, T. D. (2005). Team size and technology fit: Participation, awareness, and rapport in distributed teams. *IEEE transactions on professional communication*, 48(1), 68-77.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L. & Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(3), 222-239.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.

- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2020). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75–102.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2019). Bevolking; geslacht, leeftijd, generatie en migratieachtergrond. *Centraal Bureau voor Statistiek*. Geraadpleegd via: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37325/table?dl=2AF4>
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2018). Werkzame beroepsbevolking; bedrijf. *Centraal Bureau voor Statistiek*. Geraadpleegd via: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82807NED/table?dl=3AFAB>
- Cha, J., Kim, Y., Lee, J. Y. & Bachrach, D. G. (2015). Transformational leadership and inter-team collaboration: Exploring the mediating role of teamwork quality and moderating role of team size. *Group & Organization Management*, 40(6), 715-743.
- Christensen-Salem. A., Walumbwa. F. O., Babalola. M. T., Guo. L. & Misati. E. (2020). A Multilevel Analysis of the Relationship Between Ethical Leadership and Ostracism: The Roles of Relational Climate, Employee Mindfulness, and Work Unit Structure. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1). 35-47.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. & James, L. R. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias. *Journal of Applied Psychology*, 87, 454–464
- Dusek, G. A., Yurova, Y. V. & Ruppel, C. P. (2015). Using social media and targeted snowball sampling to survey a hard-to-reach population: A case study. *International Journal of Doctoral Studies*, 10, 279-299.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2012). Women and the labyrinth of leadership. *Contemporary issues in leadership*, 147-162.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.

- Friedrich, T. L., Byrne, C. L., & Mumford, M. D. (2009). Methodological and theoretical considerations in survey research. *The Leadership Quarterly*, 20, 57–60.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2013). Multivariate data analysis: Advanced diagnostics for multiple regression. *Pearson Prentice Hall Publishing*, 1-13.
- Heres, L. (2014). *One style fits all? The content, origins, and effect of follower expectations of ethical leadership*. Nijmegen: Ipskamp Printpartners.
- Hendriks, E. (2011) *Ethical leadership and moral behavior of employees– the moderating role of interactional justice* (Thesis). Geraadpleegd via: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=127265>
- Hoegl, M. (2005). Smaller teams–better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons*, 48(3), 209-214.
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Hur, Y. (2013). Racial diversity. is it a blessing to an organization? Examining its organizational consequences in municipal police departments. *International Review of Administrative Sciences*, 79(1), 149-164.
- Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas, E. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204-261.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*. 39, 133-415.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H. & Chen, C. M. (2017). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163-179.
- Lindebaum, D., Geddes, D., & Gabriel, Y. (2017). Moral emotions and ethics in organisations: Introduction to the special issue. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 645-656.

- Loi, R., Ngo, H.Y., Zhang, L.Q. & Lau, V.P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669-685.
- McLeod, P.L. & Lobel, S.A. (1992). 'The Effects of Ethnic Diversity on Idea Generation in Small Groups.' in *Best Paper Proceedings of Academy of Management Annual Meeting*. Las Vegas. NV, 227-231.
- Miller, F. A. (1998). Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.
- Milliken, F. & Martins. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. & Joyce. P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239.
- Mor Barak, M. E. & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22, 47-64.
- Mor Barak, M. E.. & Daya, P. (2014). Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace. *The Professional Practice Series*, 391-412.
- Nembhard, I. M. & Edmondson. A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, 1754-1774.
- Pelled, L. H., Ledford, G. E. & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36, 1013-1031.
- Peng, A. C. & Kim, D. (2020) A Meta-Analytic Test of the Differential Pathways Linking Ethical Leadership to Normative Conduct. *Journal of Organizational Behavior*.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles. processes and practice. *Journal of business ethics*, 54(2), 129-147.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Richard, O. C., Kirby, S. L. & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571-2582
- Rijksoverheid (07-02-2020) Kabinet aan de slag met diversiteit in de top. *Rijksoverheid*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/02/07/kabinet-aan-de-slag-met-diversiteit-in-de-top>
- Rijksoverheid (z.d.). Nederlander worden. *Rijksoverheid*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/nederlandse-nationaliteit/nederlander-worden>
- Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401–426.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Snyder, C. R. & Fromkin, H. L. (2012). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. Springer Science & Business Media.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations*. Helsinki.
- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C. & Yu, Z. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: an exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 856-874.



- Thomas, D. A. & Ely, R.D. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Turner, J. C. & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 5. 7-24.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-142.
- Treviño, L. K. & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378–385.
- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I. & Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower*.
- Yu, H., Jiang, S., & Land, K. C. (2015). Multicollinearity in hierarchical linear models. *Social science research*, 53, 118-136.
- Yurdugul, H. (2008) Minimum sample size for Cronbach's coefficient alpha: A Monte-Carlo study. *Hacettepe Univ. J. Educ*, 35, 397-405.
- Zhu, J., Xu, S. & Zhang, B. (2019). The Paradoxical Effect of Inclusive Leadership on Subordinates' Creativity. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-8.

## 8. Bijlagen

### Bijlage A

#### 8.1 Principale componentenanalyse

Tabel A1

*Principale componentenanalyse van 33 items uit de drie gebruikte schalen.*

	<i>Belongingness</i>	<i>Uniqueness</i>	Inclusief Leiderschap	Ethisch leiderschap	5	6
incl_1B	-0,468	0,379	-0,006	0,185	-0,21	0,07
incl_2B	<b>-0,872</b>	-0,041	0,048	-0,004	0,164	-0,087
incl_3B	<b>-0,776</b>	0,126	0,01	-0,105	-0,014	-0,012
incl_4B	<b>-0,861</b>	0,019	0,111	-0,016	0,132	-0,058
incl_5B	-0,203	0,233	0,346	0,189	<b>0,591</b>	0,022
incl_6U	-0,208	<b>0,567</b>	0,048	0,178	0,26	0,115
incl_7U	0,044	<b>0,816</b>	-0,07	0,228	0,058	0,039
incl_8U	-0,116	<b>0,862</b>	0,037	-0,2	-0,017	0,143
incl_9U	0,004	<b>0,802</b>	0,219	-0,25	0,005	-0,047
incl_10U	0,207	<b>0,657</b>	0,048	0,062	0,105	-0,384
IL1	-0,054	0,332	0,229	0,175	-0,446	-0,287
IL2	-0,213	0,292	0,464	-0,034	-0,25	-0,184
IL3	-0,247	-0,002	0,101	-0,065	-0,065	<b>-0,805</b>
IL4	-0,048	0,065	<b>0,897</b>	-0,101	0,197	0,004
IL5	0,067	-0,093	<b>0,797</b>	0,145	-0,134	0,025
IL6	-0,061	-0,016	<b>0,846</b>	0,053	0,128	0,003
IL7	<b>-0,587</b>	0,011	0,035	0,107	-0,155	-0,343
IL8	-0,314	0,467	-0,14	0,251	-0,017	-0,294
IL9	-0,098	0,087	0,43	0,209	-0,25	-0,374
IL10	0,035	0,162	0,249	<b>0,629</b>	-0,325	0,176
IL11	-0,155	<b>0,575</b>	-0,171	0,309	-0,118	-0,251
IL12	-0,073	0,027	<b>0,667</b>	0,135	-0,064	-0,108
IL13	-0,108	<b>0,713</b>	-0,101	0,149	-0,185	-0,177
EL1	-0,012	0,026	-0,001	<b>0,782</b>	-0,022	-0,143
EL2	-0,044	-0,02	0,265	<b>0,682</b>	-0,012	0,061
EL3	-0,197	-0,006	0,468	0,289	-0,241	-0,096
EL4	<b>-0,567</b>	-0,078	0,112	0,276	-0,252	-0,095
EL5	-0,213	-0,078	0,091	<b>0,573</b>	0,083	-0,291
EL6	0,164	0,091	0,15	<b>0,624</b>	0,041	-0,263
EL7	-0,096	0,144	0,165	0,493	0,335	-0,318
EL8	<b>-0,524</b>	0,018	0,205	0,313	-0,207	0,218
EL9	-0,156	-0,085	0,182	<b>0,773</b>	-0,014	0,152
EL10	-0,377	0,117	-0,044	<b>0,594</b>	0,036	0,051

*Ladingen van > .5 zijn dikgedrukt.*

Tabel A2

*Principale componentenanalyse van 23 items uit de drie gebruikte meetschalen na verwijdering van items die niet laadden op de schaal waartoe ze theoretisch behoorden.*

	<i>Belongingness</i>	<i>Uniqueness</i>	<i>Inclusief Leiderschap</i>	<i>Ethisch leiderschap</i>
incl_1B	<b>-0,509</b>			0,293
incl_2B	<b>-0,858</b>			
incl_3B	<b>-0,823</b>			
incl_4B	<b>-0,837</b>			
incl_5B	-0,259	<b>0,307</b>	<b>0,288</b>	
incl_6U	<b>0,551</b>			
incl_7U	<b>0,816</b>			
incl_8U	<b>0,851</b>			
incl_9U	<b>0,801</b>			
incl_10U	<b>0,77</b>			
IL2		<b>0,33</b>	<b>0,362</b>	
IL4			<b>0,921</b>	
IL5			<b>0,808</b>	
IL6			<b>0,874</b>	
<b>IL9</b>			<b>0,328</b>	<b>0,515</b>
IL12			<b>0,66</b>	
EL1				<b>0,899</b>
EL2				<b>0,745</b>
EL5				<b>0,732</b>
EL6			0,268	<b>0,586</b>
EL7				<b>0,568</b>
EL9				<b>0,803</b>
EL10	-0,371			<b>0,614</b>

*Ladingen < .25 zijn niet weergegeven, cross-loadings van < .2 zijn weergegeven in rood, ladingen van >.5 zijn dikgedrukt.*

Tabel A3

*Principale componentenanalyse van 22 items uit de drie gebruikte schalen na verwijdering van items die niet laadden op de schaal waartoe ze theoretisch behoorden.*

	<i>Belongingness</i>	<i>Uniqueness</i>	<i>Inclusief Leiderschap</i>	<i>Ethisch leiderschap</i>
incl_1B	<b>-0,525</b>			0,286
incl_2B	<b>-0,858</b>			
incl_3B	<b>-0,832</b>			
incl_4B	<b>-0,841</b>			
incl_5B		<b>0,318</b>	<b>0,312</b>	
incl_6U		<b>0,546</b>		
incl_7U		<b>0,823</b>		
incl_8U		<b>0,84</b>		
incl_9U		<b>0,801</b>		
incl_10U		<b>0,775</b>		
IL2		<b>0,327</b>	<b>0,37</b>	
IL4			<b>0,932</b>	
IL5			<b>0,805</b>	
IL6			<b>0,884</b>	
IL12			<b>0,654</b>	
EL1				<b>0,889</b>
EL2				<b>0,737</b>
EL5				<b>0,725</b>
EL6			0,282	<b>0,576</b>
EL7		0,259		<b>0,572</b>
EL9				<b>0,804</b>
EL10	-0,376			<b>0,609</b>

*Ladingen < .25 zijn niet weergegeven, cross-loadings van < .2 zijn weergegeven in rood, ladingen van >.5 zijn dikgedrukt.*

Tabel A4

*Principale componentenanalyse van 20 items uit de drie gebruikte schalen na verwijdering van items met cross-loadings van lager dan .2.*

	<i>Belongingness</i>	<i>Uniqueness</i>	<i>Inclusief Leiderschap</i>	<i>Ethisch leiderschap</i>
incl_1B	<b>-0,517</b>			0,291
incl_2B	<b>-0,854</b>			
incl_3B	<b>-0,819</b>			
incl_4B	<b>-0,833</b>			
incl_6U		<b>0,554</b>		
incl_7U		<b>0,809</b>		0,253
incl_8U		<b>0,838</b>		
incl_9U		<b>0,804</b>		
incl_10U		<b>0,768</b>		
IL4			<b>0,922</b>	
IL5			<b>0,802</b>	
IL6			<b>0,873</b>	
IL12			<b>0,653</b>	
EL1				<b>0,886</b>
EL2				<b>0,7</b>
EL5				<b>0,705</b>
EL6			0,261	<b>0,593</b>
EL7				<b>0,571</b>
EL9				<b>0,81</b>
EL10	-0,367			<b>0,624</b>

*Ladingen < .25 zijn niet weergegeven, ladingen van >.5 zijn dikgedrukt.*

## Bijlage B

### 8.2 Enquête

Hieronder is schematisch de vragenlijst van het onderzoek weergegeven zonder introductieteksten. De codes 'incl' zijn voor de *work group inclusion measure*, de codes 'IL' zijn voor de *inclusive leadership scale* en de codes 'EL' zijn voor de *ethical leadership scale*.

Code	Item
1	gender Wat is uw geslacht? <i>Man</i> <i>Vrouw</i> <i>Anders</i> <i>Vertel ik liever niet</i>
2	geboorte Wat is uw geboortejaar?
3	dutch Bent u in Nederland geboren? <i>Ja</i> <i>Nee</i> <i>Vertel ik liever niet</i>
4	dutch2 Zijn uw ouders in Nederland geboren? <i>Allebei mijn ouders zijn in Nederland geboren.</i> <i>Eén van mijn ouders is in Nederland geboren.</i> <i>Geen van mijn ouders is in Nederland geboren.</i> <i>Vertel ik liever niet.</i>
5	sector In welke sector bent momenteel u werkzaam? <i>Gezondheidszorg en welzijn; Handel en dienstverlening;</i> <i>ICT;</i> <i>Justitie, veiligheid en openbaar bestuur;</i> <i>Landbouw, natuur en visserij</i> <i>Media en communicatie;</i> <i>Onderwijs, cultuur en wetenschap;</i> <i>Techniek, productie en bouw;</i> <i>Toerisme, recreatie en horeca;</i> <i>Transport en logistiek;</i> <i>Overig;</i>
6	team Met hoeveel personen werkt u, inclusief uzelf, in een team?
7	loondienst Bent u in loondienst werkzaam onder een leidinggevende?
8	mwerkzaam <i>*Indien antwoord op de voorgaande vraag 'Ja' is geselecteerd*</i> Hoeveel maanden bent u al werkzaam onder uw leidinggevende?

Hierna volgen drie blokken van ongeveer tien vragen waarbij u aangeeft in hoeverre u het eens bent met de stelling; van 'helemaal niet mee eens' tot 'helemaal eens'. Er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om uw mening over de stelling.

---

9	inclB1	Ik word behandeld als een gewaardeerd lid van het team waarin ik werk.
10	inclB2	Ik hoor thuis in het team waarin ik werk.
11	inclB3	Ik ben verbonden met het team waarin ik werk.
12	inclB4	Ik ben van mening dat het team waarin ik werk het team is waar ik op mijn plek ben.
13	inclB5	Ik heb het gevoel dat de anderen van het team waarin ik werk echt om mij geven.
14	inclU6	In het team waarin ik werk kan ik volledig mezelf zijn, ook als het gaat om karaktereigenschappen die anderen niet met mij delen.
15	inclU7	Anderen in het team waarin ik werk luisteren naar me zelfs als ik een andere visie heb.
16	inclU8	Op mijn werk voel ik me op mijn gemak om meningen te uiten die afwijken van de mening van groep.
17	inclU9	Over een werk gerelateerd probleem kan ik een mening geven die anders is dan de mening van anderen uit het team waarin ik werk.
18	inclU10	Op mijn werk ben in de positie om een nieuwe invalshoek te introduceren wanneer het perspectief van de groep in een overleg erg gefocust raakt.

---

Mijn leidinggevende:

---

19	EL2	treedt op tegen schendingen van integriteitsnormen.
20	IL10	probeert te voorkomen dat werknemers groepen vormen die collega's kunnen uitsluiten.
21	EL9	geeft het goede voorbeeld van integer gedrag dat op het werk wordt verwacht.
22	EL8	is te vertrouwen.
23	EL4	luistert naar zijn/haar werknemers.

24	IL5	zorgt ervoor dat ik de diverse etnisch-culturele achtergronden van mijn collega's gebruik als een bron van creativiteit en innovatie.
25	IL13	geeft mij de kans om een stem te hebben in het team.
26	IL1	stimuleert mij om verschillende invalshoeken en perspectieven met collega's te bespreken om problemen op te lossen.
27	IL2	zorgt ervoor dat ik verschillende mogelijkheden heb om standpunten te uiten.
28	IL6	stimuleert me om te leren van de etnisch-culturele achtergronden van mijn collega's.
29	EL10	neemt eerlijke en weloverwogen beslissingen
30	IL11	zorgt ervoor dat ik de kans krijg om mijzelf te zijn in het team waar ik in werk.

---

Mijn leidinggevende:

31	IL3	stimuleert me om van gedachten te wisselen met collega's.
32	IL8	zorgt ervoor dat ik word behandeld als een gelijkwaardig lid van het team.
33	EL7	definieert succes niet alleen als goede uitkomsten, maar ook als de manier waarop die worden bereikt.
34	IL4	moedigt mij aan om de diverse etnisch-culturele achtergronden van mijn collega's te benutten in het oplossen van werk gerelateerde problemen.
35	EL6	vraagt aan zijn/haar werknemers "wat is de juiste manier om dit te doen?" als er een beslissing genomen moet worden.
36	EL1	gedraagt zich ook buiten het werk op een integere manier.
37	IL9	probeert te voorkomen dat ik in negatieve stereotypen denk over mijn collega's.
38	EL3	maakt morele kwesties en integriteitsnormen bespreekbaar onder werknemers.
39	IL7	stimuleert me om actief deel te nemen in het team waarin ik werk.
40	EL5	handelt in het belang van zijn/haar werknemers.
41	IL12	communiceert naar werknemers over de voordelen van etnisch-culturele diversiteit voor het team.



## Bijlage C

### 8.3 Syntax

*\*namen, levels, labels\**

RENAME VARIABLE (demo1 demo2 demo3 demo3.1 demo4 demo5 demo6 demo7= gender  
geboorte dutch dutch2 sector team loondienst mwerkzaam).

RENAME VARIABLE (incl\_1 incl\_2 incl\_3 incl\_4 incl\_5 = incl\_1B incl\_2B incl\_3B  
incl\_4B incl\_5B).

RENAME VARIABLE (incl\_6 incl\_7 incl\_8 incl\_9 incl\_10 = incl\_6U incl\_7U incl\_8U  
incl\_9U incl\_10U).

VARIABLE LEVEL incl\_1B TO IL12 (ORDINAL).

VARIABLE LEVEL gender (NOMINAL).

VARIABLE LEVEL dutch (NOMINAL).

VARIABLE LEVEL dutch2 (NOMINAL).

VARIABLE LEVEL sector (NOMINAL).

VARIABLE LEVEL loondienst (NOMINAL).

VARIABLE LABELS EL2 'treedt op tegen schendingen van integriteitsnormen.'/ IL10  
'probeert te voorkomen dat werknemers groepen vormen die collegas kunnen uitsluiten.'/ EL9  
'geeft het goede voorbeeld van integer gedrag dat op het werk wordt verwacht.'/ EL8 'is te  
vertrouwen.'/ EL4 'luistert naar zijn/haar werknemers.'/ IL5 'zorgt ervoor dat ik de diverse  
etnisch-culturele achtergronden van mijn collegas gebruik als een bron van creativiteit en  
innovatie.'/ IL13 'geeft mij de kans om een stem te hebben in het team.'/ IL1 'stimuleert mij om  
verschillende invalshoeken en perspectieven met collegas te bespreken om problemen op te  
lossen.'/ IL2 'zorgt ervoor dat ik verschillende mogelijkheden heb om standpunten te uiten.'/  
IL6 'stimuleert mij om te leren van de etnisch-culturele achtergronden van mijn collegas.'/  
EL10 'neemt eerlijke en weloverwogen beslissingen.'/ IL11 'zorgt ervoor dat ik de kans krijg  
om mijzelf te zijn in het team waarin ik werk.'

FORMATS geboorte (f4.0).

*\*missende waarden\**

missing values gender(4).

missing values dutch(3).

missing values dutch2(4).

missing values incl\_1B to IL12(6).



VARIABLE LABELS Etnisch 'niet Nederlands'.  
EXECUTE.

DO IF (dutch=2 OR dutch2=2 OR dutch2=3).  
RECODE Etnisch (0=1).  
END IF.  
EXECUTE.

DO IF (dutch=3 OR dutch2=4).  
RECODE Etnisch (0=2).  
END IF.  
EXECUTE.

missing values Etnisch(2).

COMPUTE Nederlands=0.  
EXECUTE.

DO IF (Etnisch=0).  
RECODE Nederlands (0=1).  
END IF.  
EXECUTE.

*\*descr stat van de controlevariabelen\**

DESCRIPTIVES VARIABLES=man Nederlands age sector team loondienst mwerkzaam  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

*\*frequenties ter vergelijking met de populatie\**

FREQUENCIES VARIABLES=man Nederlands age sector  
/STATISTICS=MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

*\*inzicht correlaties van alle items en van de schalen\**

CORRELATIONS

/VARIABLES=IL1 IL2 IL3 IL4 IL5 IL6 IL7 IL8 IL9 IL10 IL11 IL12 IL13 EL1 EL2 EL3  
EL4 EL5 EL6 EL7

EL8 EL9 EL10 incl\_1B incl\_2B incl\_3B incl\_4B incl\_5B incl\_6U incl\_7U incl\_8U incl\_9U  
incl\_10U

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

OUTPUT MODIFY

/REPORT PRINTREPORT=NO

/SELECT TABLES

/IF COMMANDS=[LAST] SUBTYPES="Correlations"

/TABLECELLS SELECT=[CORRELATION] SELECTDIMENSION=ROWS  
SELECTCONDITION="Abs(x)>=0.70"

BACKGROUNDCOLOR=RGB(255, 255, 0) APPLYTO=CELL.

*\*correlaties ervaren inclusie\**

CORRELATIONS

/VARIABLES=incl\_1B incl\_2B incl\_3B incl\_4B incl\_5B incl\_6U incl\_7U incl\_8U incl\_9U  
incl\_10U

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

OUTPUT MODIFY

/REPORT PRINTREPORT=NO

/SELECT TABLES

/IF COMMANDS=[LAST] SUBTYPES="Correlations"

/TABLECELLS SELECT=[CORRELATION] SELECTDIMENSION=ROWS  
SELECTCONDITION="Abs(x)>=0.70"

BACKGROUNDCOLOR=RGB(255, 255, 0) APPLYTO=CELL.

*\*correlaties ethisch leiderschap\**

CORRELATIONS

/VARIABLES=EL1 EL2 EL3 EL4 EL5 EL6 EL7 EL8 EL9 EL10

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

OUTPUT MODIFY

/REPORT PRINTREPORT=NO

/SELECT TABLES

/IF COMMANDS=[LAST] SUBTYPES="Correlations"

/TABLECELLS SELECT=[CORRELATION] SELECTDIMENSION=ROWS  
SELECTCONDITION="Abs(x)>=0.70"

BACKGROUNDCOLOR=RGB(255, 255, 0) APPLYTO=CELL.

*\*correlaties inclusief leiderschap\**

CORRELATIONS

/VARIABLES=IL1 IL2 IL3 IL4 IL5 IL6 IL7 IL8 IL9 IL10 IL11 IL12 IL13

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

OUTPUT MODIFY

/REPORT PRINTREPORT=NO

/SELECT TABLES

/IF COMMANDS=[LAST] SUBTYPES="Correlations"

/TABLECELLS SELECT=[CORRELATION] SELECTDIMENSION=ROWS  
SELECTCONDITION="Abs(x)>=0.70"

BACKGROUNDCOLOR=RGB(255, 255, 0) APPLYTO=CELL.

*\*cr alpha van de schalen met alle items er in ter inzicht\**

RELIABILITY

/VARIABLES=incl\_1B incl\_2B incl\_3B incl\_4B incl\_5B incl\_6U incl\_7U incl\_8U incl\_9U  
incl\_10U

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=EL1 EL2 EL3 EL4 EL5 EL6 EL7 EL8 EL9 EL10  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=IL1 IL2 IL3 IL4 IL5 IL6 IL7 IL8 IL9 IL10 IL11 IL12 IL13  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

*\*PCA van de schalen los ter inzicht\**

#### FACTOR

```
/VARIABLES incl_1B incl_2B incl_3B incl_4B incl_5B incl_6U incl_7U incl_8U incl_9U  
incl_10U  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS incl_1B incl_2B incl_3B incl_4B incl_5B incl_6U incl_7U incl_8U incl_9U  
incl_10U  
/PRINT INITIAL DET KMO EXTRACTION ROTATION  
/PLOT EIGEN  
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/CRITERIA ITERATE(25) DELTA(0)  
/ROTATION OBLIMIN  
/METHOD=CORRELATION.
```

#### FACTOR

```
/VARIABLES IL1 IL2 IL3 IL7 IL8 IL9 IL10 IL11 IL13  
/MISSING LISTWISE
```

```
/ANALYSIS IL1 IL2 IL3 IL7 IL8 IL9 IL10 IL11 IL13
/PRINT INITIAL DET KMO EXTRACTION ROTATION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25) DELTA(0)
/ROTATION OBLIMIN
/METHOD=CORRELATION.
```

#### FACTOR

```
/VARIABLES EL1 EL2 EL3 EL4 EL5 EL6 EL7 EL8 EL9 EL10
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS EL1 EL2 EL3 EL4 EL5 EL6 EL7 EL8 EL9 EL10
/PRINT INITIAL DET KMO EXTRACTION ROTATION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25) DELTA(0)
/ROTATION OBLIMIN
/METHOD=CORRELATION.
```

*\*PCA drie schalen totaal\**

#### FACTOR

```
/VARIABLES incl_1B incl_2B incl_3B incl_4B incl_5B incl_6U incl_7U incl_8U incl_9U
incl_10U IL1 IL2 IL3 IL4
IL5 IL6 IL7 IL8 IL9 IL10 IL11 IL12 IL13 EL1 EL2 EL3 EL4 EL5 EL6 EL7 EL8 EL9
EL10
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS incl_1B incl_2B incl_3B incl_4B incl_5B incl_6U incl_7U incl_8U incl_9U
incl_10U IL1 IL2 IL3 IL4
IL5 IL6 IL7 IL8 IL9 IL10 IL11 IL12 IL13 EL1 EL2 EL3 EL4 EL5 EL6 EL7 EL8 EL9
EL10
/PRINT INITIAL DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(.25)
```

```
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(30)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(30) DELTA(0)
/ROTATION OBLIMIN
/METHOD=CORRELATION.
```

*\*Harmans single factor test\**

```
FACTOR
/VARIABLES incl_1B incl_2B incl_3B incl_4B incl_5B incl_6U incl_7U incl_8U incl_9U
incl_10U IL1
IL2 IL3 IL4 IL5 IL6 IL7 IL8 IL9 IL10 IL11 IL12 IL13 EL1 EL2 EL3 EL4 EL5 EL6 EL7
EL8 EL9 EL10
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS incl_1B incl_2B incl_3B incl_4B incl_5B incl_6U incl_7U incl_8U incl_9U
incl_10U IL1
IL2 IL3 IL4 IL5 IL6 IL7 IL8 IL9 IL10 IL11 IL12 IL13 EL1 EL2 EL3 EL4 EL5 EL6 EL7 EL8
EL9 EL10
/PRINT INITIAL EXTRACTION
/FORMAT BLANK(.3)
/CRITERIA FACTORS(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PAF
/ROTATION NOROTATE
/METHOD=CORRELATION.
```

*\*PCA drie schalen na verwijdering items\**

```
FACTOR
/VARIABLES incl_1B incl_2B incl_3B incl_4B incl_6U incl_7U incl_8U incl_9U incl_10U
IL4 IL5 IL6 IL12 EL1 EL2 EL5 EL6 EL7 EL9 EL10
/PRINT INITIAL DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(.3)
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
```



```
/CRITERIA ITERATE(25) DELTA(0)
/ROTATION OBLIMIN
/METHOD=CORRELATION.
```

*\*cr alpha nieuwe schalen\**

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=incl_1B incl_2B incl_3B incl_4B incl_6U incl_7U incl_8U incl_9U
incl_10U
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=EL1 EL2 EL5 EL6 EL7 EL9 EL10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=IL4 IL5 IL6 IL12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

*\*nieuwe variabelen voor de drie meetschalen\**

```
COMPUTE inclusie_var=MEAN(incl_1B, incl_2B, incl_3B, incl_4B, incl_6U, incl_7U,
incl_8U, incl_9U, incl_10U).
```

```
VARIABLE LABELS inclusie_var 'ervaren inclusie'.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE EL_var=MEAN(EL1, EL2, EL5, EL6, EL7, EL9, EL10).
```

```
VARIABLE LABELS EL_var 'ethisch leiderschap'.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE IL_var=MEAN(IL4, IL5, IL6, IL12).  
VARIABLE LABELS IL_var 'inclusief leiderschap'.  
EXECUTE.
```

*\*correlatiematrix van de (on)afhankelijke variabelen\**

```
CORRELATIONS  
  /VARIABLES=man Nederlands age sector team mwerkzaam inclusie_var IL_var EL_var  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
  /MISSING=LISTWISE.
```

*\*beschrijvende statistieken van de (on)afhankelijke variabelen voor in de matrix\**

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=man Nederlands age sector team mwerkzaam inclusie_var  
IL_var EL_var  
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

*\*K-S test voor normaliteit\**

```
EXAMINE VARIABLES=inclusie_var EL_var IL_var  
  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT  
  /COMPARE GROUPS  
  /STATISTICS DESCRIPTIVES  
  /CINTERVAL 95  
  /MISSING LISTWISE  
  /NOTOTAL.
```

*\*multipelle lineaire regressie\**

```
REGRESSION  
  /MISSING LISTWISE  
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
  /NOORIGIN
```

```

/DEPENDENT inclusie_var
/METHOD=ENTER man Nederlands age sector team mwerkzaam
/METHOD=ENTER IL_var
/METHOD=ENTER EL_var
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(2)
/SAVE MAHAL COOK LEVER RESID ZRESID SRESID DRESID SDRESID DFBETA
SDBETA.

```

*\*residuen\**

SUMMARIZE

```

/TABLES=RES_1 DRE_1 ZRE_1 SRE_1 SDR_1 MAH_1 COO_1 LEV_1 DFB0_1
DFB1_1 DFB2_1 DFB3_1 DFB4_1 DFB5_1
DFB6_1 DFB7_1 DFB8_1 SDB0_1 SDB1_1 SDB2_1 SDB3_1 SDB4_1 SDB5_1 SDB6_1
SDB7_1 SDB8_1
/FORMAT=VALIDLIST CASENUM TOTAL LIMIT=100
/TITLE='Case Summaries'
/MISSING=VARIABLE
/CELLS=COUNT.

```

*\*AIC goodness of fit test voor model met IL en model met IL en EL\**

\* Generalized Linear Models.

```

GENLIN inclusie_var WITH man Nederlands age sector team mwerkzaam IL_var
/MODEL man Nederlands age sector team mwerkzaam IL_var INTERCEPT=YES
DISTRIBUTION=NORMAL LINK=IDENTITY
/CRITERIA SCALE=MLE COVB=MODEL PCONVERGE=1E-006(ABSOLUTE)
SINGULAR=1E-012 ANALYSISTYPE=3(WALD)
CILEVEL=95 CITYPE=WALD LIKELIHOOD=FULL
/MISSING CLASSMISSING=EXCLUDE
/PRINT CPS MODELINFO FIT SUMMARY SOLUTION.

```

\* Generalized Linear Models.

```
GENLIN inclusie_var WITH man Nederlands age sector team mwerkzaam IL_var EL_var  
/MODEL man Nederlands age sector team mwerkzaam IL_var EL_var INTERCEPT=YES  
DISTRIBUTION=NORMAL LINK=IDENTITY  
/CRITERIA SCALE=MLE COVB=MODEL PCONVERGE=1E-006(ABSOLUTE)  
SINGULAR=1E-012 ANALYSISTYPE=3(WALD)  
CILEVEL=95 CITYPE=WALD LIKELIHOOD=FULL  
/MISSING CLASSMISSING=EXCLUDE  
/PRINT CPS MODELINFO FIT SUMMARY SOLUTION.
```

*\*verschil in inclusief leiderschap tussen mannen en vrouwen, en ethisch leiderschap tussen teamgrootte, adhv t-test\**

```
T-TEST GROUPS=man(1 0)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=IL_var  
/CRITERIA=CI(.95).
```

```
T-TEST GROUPS=team(17.25)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=inclusie_var  
/CRITERIA=CI(.95).
```