

De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector

De rol van transformationeel leiderschap

Saniye Celik, Tanachia Ashikali en Sandra Groeneveld

In reactie op de ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt voeren publieke organisaties vaak diversiteitsbeleid. Er is weinig bekend over de effectiviteit van diversiteitmanagement en de concrete beleidsinstrumenten die in dat kader worden ingezet. In dit artikel is de invloed van diversiteitmanagement en enkele beleidsinstrumenten op de binding van werknemers in de Nederlandse publieke sector onderzocht en wordt nagegaan wat daarbij de rol is van leiderschap. De beleidsinstrumenten zijn onderverdeeld volgens de typologie van Ely en Thomas (2001): Discrimination & Fairness (D&F), Access & Legitimacy (A&L) en Integration & Learning (I&L). Diversiteitmanagement en twee beleidsinstrumenten, namelijk het divers samenstellen van selectieteams (A&L perspectief) en de trajecten die zich richten op het creëren van een open cultuur (I&L perspectief) blijken een positief effect te hebben op de binding van medewerkers. Transformationeel leiderschap blijkt echter belangrijker te zijn voor de binding van personeel. Voor wat betreft de rol van leiderschap bij het succesvol implementeren van het beleid zijn de bevindingen niet eenduidig.

Drs. S. Celik is beleidscoördinator diversiteit publieke sector bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ze is als buitenpromovenda verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Rijksuniversiteit Groningen. Drs. T. Ashikali richt zich in haar, onlangs afgeronde, masters-afstudeerscriptie op diversiteitsmanagement binnen de publieke sector. Dr. S.M. Groeneveld is universitair hoofddocent bij de afdeling Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

De laatste jaren is de aandacht voor diversiteitsbeleid in de Nederlandse publieke sector toegenomen. Mede door sociaal-culturele en demografische ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt, groeit de diversiteit van het personeelsbestand. Het diversiteitsbeleid van de publieke sector heeft zich lange tijd vooral gekenmerkt door het streven naar een evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand naar geslacht, etnische herkomst en leeftijd (Groeneveld & Steijn, 2010:91). Hoe langer hoe meer gaat de aandacht echter ook uit naar het management van de diversiteit die al aanwezig is (De Ruijter & Groeneveld, 2011). Gezien de te verwachten tekorten op de arbeidsmarkt is het voor overheidsorganisaties een uitdaging om voldoende gekwalificeerd personeel te binden en te boeien voor de overheid (Kwakkelstein & Roelse, 2011).

Verschillende redenen kunnen aan het voeren van een diversiteitsbeleid ten grondslag liggen. Het doelgroepenbeleid dat gericht is op de verte-

genwoordiging van een bepaalde groep of categorie in de samenleving, gaat doorgaans uit van moreel-ethische en juridische argumenten met als doel gelijke kansen te creëren voor minderheidsgroepen en hun (achtergestelde) positie te verbeteren (Groeneveld & Steijn, 2010:92). De nadruk ligt tegenwoordig echter meer op economische motieven, ook in het beleid in de publieke sector. Een eerste economisch motief betreft de toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt.

Om zo veel mogelijk talent te werven, is het noodzakelijk dat het wervings- en selectiebeleid erin slaagt om verschillende groepen aan te spreken, mannen en vrouwen, autochtonen en allochtonen. Dit is des te meer van belang gezien de te verwachten arbeidsmarktcrachte op de middellange termijn. In de tweede plaats is het voor een goed imago en bevordering van de legitimiteit van belang dat het personeelsbestand van de overheid een afspiegeling van de samenleving is (SER, 2009;

Groeneveld & Steijn, 2010:94; Ministerie van BZK, 2010). Bovendien zou een representatieve overheid een betere aansluiting op de praktijk hebben waardoor het beleid meer zal corresponderen met maatschappelijke vraagstukken. Het gaat dan om via diversiteit te komen tot een zo efficiënt en effectief mogelijke realisatie van organisatie doelstellingen (Groeneveld & Van der Voet, 2009; SER, 2009). Hiermee verbonden is een derde economisch motief, namelijk de creativiteit, innovativiteit en het probleemoplossende vermogen die door middel van diversiteit in het personeelsbestand vergroot kunnen worden (SER, 2009; Groeneveld & Steijn, 2010:93).

De nadruk ligt tegenwoordig meer op economische motieven

De voordelen die diversiteit en diversiteitsbeleid met zich zouden meebrengen, zijn echter niet altijd zichtbaar. Zo identificeren verschillende studies naar de effecten van diversiteit zowel positieve als negatieve werkgerelateerde uitkomsten (Milliken & Martins, 1996; Thomas, 1999; Ely & Thomas, 2001; Van Knippenberg et al., 2004). Over de effecten van diversiteitsbeleid is daarnaast maar weinig bekend. Er zijn empirische studies die wijzen op positieve effecten voor werkgerelateerde uitkomsten, maar die zijn vaak beperkt tot enkele organisaties (Benschop, 2001; Pitts, 2009) of tot een bepaald type beleid (Kellough & Naff, 2004).

Dat er nog maar weinig inzicht bestaat in de effecten van diversiteitsbeleid, heeft onder meer te maken met de grote verscheidenheid aan beleid dat onder deze noemer valt. Zo bestaat er een verscheidenheid in visies alsook in de implementatie van diversiteitsbeleid in de publieke sector (Kellough & Naff, 2004) met uiteenlopende gevolgen voor werkgerelateerde uitkomsten. Ely en Thomas (2001) onderscheiden drie diversiteitsperspectieven. Het eerste perspectief *Discrimination & fairness* (D&F) heeft een moreel uitgangspunt dat een ieder gelijk is en ook zo

behandeld moet worden. Het doelgroepenbeleid is ontwikkeld vanuit dit perspectief op diversiteit met het oog op de bevordering van evenredige vertegenwoordiging van verschillende sociaal-demografische groepen in organisaties. *Acces & legitimacy* (A&L) is het tweede perspectief en gaat vooral uit van de kansen die diversiteit biedt voor de markt, zoals het vergaren van kennis over verschillende groepen in de samenleving en hier aansluiting bij vinden. Het laatste perspectief, *Integration & learning* (I&L), ziet diversiteit als een interne bron van productiviteit. Deze beide laatste perspectieven verwijzen naar de economische motieven en het effectief management van diversiteit. Het is dan ook te verwachten dat beleid dat vanuit deze twee laatste invalshoeken wordt geformuleerd een gunstiger invloed hebben op werkgerelateerde uitkomsten dan beleid geformuleerd vanuit het eerste perspectief. Veel bewijs voor deze stelling is er echter nog niet.

De voordelen die diversiteit met zich zouden meebrengen, zijn niet altijd zichtbaar

Dit onderzoek draagt dan ook bij aan de wetenschappelijke literatuur over de effecten van diversiteitsbeleid door voor de Nederlandse publieke sector systematisch de invloed van verschillende typen diversiteitsbeleid op werkgerelateerde uitkomsten na te gaan. Een tweede lacune in de literatuur betreft de rol van de leidinggevende die in de dagelijkse organisatiepraktijk het diversiteitsbeleid zal uitdragen en implementeren. De manier waarop diversiteit wordt gemanaged in de organisatie is kortom van belang voor het behalen van positieve werkgerelateerde uitkomsten (Pitts, 2009; Purcell & Hutchinson, 2007).

Dit onderzoek naar de invloed van diversiteitmanagement op werkgerelateerde uitkomsten sluit nauw aan bij het onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisatieprestaties (zie Paauwe & Richardson, 1997; Benschop, 2001). In de literatuur worden uiteenlopende werkgerelateerde uitkomsten besproken, zoals baantevredenheid, motivatie, betrokkenheid en vertrekgenegdheid (zie Paauwe & Richardson, 1997). We kiezen hier voor de laatste twee, omdat betrokkenheid en vertrekgenegdheid refereren naar de binding van medewerkers met de organisatie. Werknemers die een hoge mate van betrokkenheid hebben, zullen minder geneigd zijn de organisatie te verlaten (Gould-Williams & Davies, 2005).

De voorgaande aspecten geven input voor de centrale onderzoeksvraag: *Wat is de invloed van diversiteitsbeleid op de binding van werknemers en welke rol speelt de leidinggevende hierbij?*

De volgende paragraaf behandelt de theorie, op basis waarvan de hypothesen worden geformuleerd. Vervolgens komt in de derde paragraaf

de methodologie van het onderzoek aan bod. In paragraaf vier worden de resultaten van het onderzoek besproken. Het artikel wordt afgesloten met enkele conclusies en een discussie van het onderzoek.

Theorie

Diversiteitsmanagement en werkgerelateerde uitkomsten

Kenmerkend voor het diversiteitsbeleid van de laatste jaren in de Nederlandse publieke sector is dat dit steeds meer verschuift van een doelgroepgerichte benadering naar aandacht voor het managen van diversiteit (De Ruijter & Groeneveld, 2011). In tegenstelling tot de traditionele (doelgroep-)benaderingen waar de nadruk ligt op legalistische en normatieve mechanismen, richt diversiteitsmanagement zich op het benutten van diversiteit als resource en concurrentiemiddel. In andere woorden, het D&F perspectief boet aan belang in ten gunste van het A&L- en het I&L perspectief. Het inzetten van diversiteit voor organisatiedoelinden lijkt echter nog weinig te gebeuren (Luijters, Otten, Van der Zee & Van Duin, 2009) en de interventies in de publieke sector richten zich nauwelijks op het profiteren van voordelen (Hofhuis & 't Hoog, 2010).

Een lacune in de literatuur betreft de rol van de leidinggevende

De aard en omvang van diversiteitsmanagement in de publieke sector en wat de effecten daarvan zijn, blijkt in de praktijk en in onderzoek naar diversiteitsmanagement nog erg onduidelijk te zijn (Kellough & Naff, 2004; Pitts, 2009). Pitts (2006) heeft een model ontwikkeld om de elementen van diversiteitsmanagement nader te specificeren. Dit model bestaat uit drie aan elkaar gerelateerde componenten, waaronder werving en reikwijdte, waardering van verschil en pragmatisch beleid en programma's. Deze drie onderdelen representeren de drie hoofdcactiviteiten en processen die een organisatie hanteert voor het managen van diversiteit (Pitts, 2009). Dit model is een brede conceptualisatie van diversiteitsmanagement en omvat de meeste kwesties die te maken hebben met diversiteit in een organisatie (Pitts, Hicklin, Hawes & Melton, 2010).

De eerste component betreft de zogeheten *recruitment and outreach* en gaat erom of de organisatie zich bij de werving en selectie van personeel richt tot alle mogelijke werknemers. Door werving en selectie een belangrijk onderdeel te maken voor het bevorderen van diversiteit in de organisatie, heeft de organisatie de mogelijkheid om de organisatieprestaties te verbeteren (Pitts, 2005; Wise & Tschirhart, 2000). Het doel van het verhogen van diversiteit onder het personeel, is te komen tot meer innovatieve oplossingen en creativiteit (Milliken & Martins,

1996; Van Knippenberg et al., 2004). In andere woorden, aan deze doelgroepgerichte aanpak liggen economische motieven ten grondslag en kijkt op dat punt af van de meer traditionele visie op doelgroepgericht diversiteitsbeleid (Pitts, 2009).

De tweede component van management van diversiteit is *valuing differences*. Het gaat hier om het waarderen van culturele verschillen en diverse perspectieven van werknemers in de organisatie. Deze component heeft daarmee een meer normatieve basis (Pitts, 2006; Pitts et al., 2010). Programma's die zich richten op de waardering van verschil en het begrijpen van verschillen tussen diverse groepen, uiten zich vooral in trainingen en culturele bewustwordingsactiviteiten.

De laatste component betreft *pragmatic programs and policies* die bestaan uit een strategische set van managementinstrumenten die een organisatie kan gebruiken ter verbetering van werktevredenheid en prestaties (Pitts, 2006; Pitts et al., 2010). Deze programma's verschaffen minderheden in de organisatie middelen om te kunnen werken in een cultuur die hen ondersteunt in hun behoeften. Het gaat hierbij dus om beleid en programma's die zich niet alleen richten op diversiteit bij werving en selectie, maar ook daarna zodat diverse werknemers zich zo effectief mogelijk integreren in de organisatie (Pitts et al., 2010).

Pitts (2009) onderzoekt vervolgens de relatie tussen diversiteitsmanagement, prestaties en werktevredenheid van werknemers. Het managen van diversiteit blijkt een positieve invloed te hebben op de werktevredenheid van werknemers en blijkt dus een rol te spelen bij het behalen van betere HRM-uitkomsten en prestaties. De keuze voor tevredenheid als uitkomstmaat is echter niet zo gelukkig. Werknemers kunnen immers om uiteenlopende redenen tevreden zijn die niet gerelateerd hoeven te zijn aan het werk (Steijn, 2010). Daarom staat in dit onderzoek niet de tevredenheid maar de betrokkenheid (commitment) en de vertrekintentie van werknemers in de publieke sector centraal. Deze elementen kunnen bovendien belangrijke determinanten zijn voor organisatiesucces (Gould-Williams, 2004; Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006).

Valuing differences gaat hier om het waarderen van culturele verschillen

Terwijl Pitts in zijn onderzoek de concrete programma's en beleidsinstrumenten niet nader benoemt, nemen wij deze expliciet mee in ons onderzoek. Voorbeelden van programma's die onder het I&L perspectief vallen zijn trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit en trainingen waarin medewerkers en leidinggevenden leren omgaan met culturele verschillen. Voorbeelden

van programma's die onder het A&L perspectief vallen zijn het inzetten van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) om doelgroepen binnen of buiten de organisatie beter te bereiken en het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen. Naast beleid dat onder de noemer van diversiteitsmanagement geschaard kan worden, nemen we ook beleid mee dat valt onder het doelgroepenbeleid en D&F perspectief, zoals het formuleren van streefcijfers voor bepaalde groepen. Verwacht kan worden dat instrumenten behorend bij het I&L perspectief of het A&L perspectief een gunstiger uitwerking hebben op de binding van medewerkers dan instrumenten behorend bij het D&F perspectief.

Het managen van diversiteit heeft een positieve invloed op de werktevredenheid

Op basis van het bovenstaande formuleren we de volgende hypothesen:

Hypothese 1a: Naarmate er meer diversiteitsmanagement activiteiten plaatsvinden, zal de binding van medewerkers met de organisatie sterker zijn.

Hypothese 1b: De aanwezigheid van beleidsinstrumenten behorend bij het A&L en I&L perspectief beïnvloedt de binding van medewerkers met de organisatie positiever dan instrumenten behorend bij het D&F perspectief.

De rol van de leidinggevende

De rol van de leidinggevende krijgt in de literatuur over de relatie tussen HRM en prestaties steeds meer aandacht, in het bijzonder ook toegepast op de publieke sector (Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Van der Voet, 2009). De leidinggevende blijkt van invloed te zijn op de houding en het gedrag van werknemers. Bovendien spelen leidinggevendenden een belangrijke rol bij de implementatie van HRM-beleid (Purcell & Hutchinson, 2007). Hoe de leidinggevende hierop van invloed is, hangt af van zijn leiderschapstijl. In de literatuur passeren diverse stijlen en rollen van leiderschap de revue (Celik, 2002). Dit onderzoek focust zich op transformationeel leiderschap (Steijn & Van der Voet, 2009), waarbij de leidinggevende oog heeft voor individuele kenmerken. Verwacht wordt dat een transformationele leiderschapstijl de effecten van diversiteitsmanagement versterkt.

Transformationeel leiderschap kenmerkt zich door een betekenisvolle en creatieve ruil tussen leidinggevendenden en werknemers (Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Leidinggevendenden die deze stijl van leidinggeven aanhouden, zijn meer bereid risico's te nemen om proactief problemen op te lossen en kansen te benutten. Hierdoor hebben zij een meer toekomstgerichte visie (Burke et al., 2006).

Transformationeel leiderschap kan men uiteenrafelen in vier dimensies.

De dimensie *Idealized influence* (charisma) gaat over een leidinggevende die gerespecteerd wordt door en vertrouwen heeft van zijn werknemers die zich identificeren met hun leidinggevende. De leidinggevende in deze dimensie stelt de behoefte van zijn werknemers boven die van zichzelf. Daarnaast is de leidinggevende consistent in het vertolken van ethiek, prioriteiten en waarden (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006).

In de dimensie *inspirational motivation* geeft de leidinggevende betekenis aan werktaken en zorgt voor uitdaging in het werk. Hierdoor ontstaat er individuele en teamspirit. De leidinggevende vertoont enthousiasme en optimisme op het werk. Ook stimuleert de leidinggevende zijn werknemers om positieve doelen op te stellen, die zij in de toekomst kunnen behalen (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006).

Bij de dimensie *intellectual stimulation* stimuleren leidinggevendenden hun werknemers om innovatief en creatief te zijn, door verschillende standpunten ter discussie te stellen, het reframen van problemen en oude situaties op een nieuwe manier te benaderen (Bass et al., 2003). Werknemers worden niet afgerekend op hun fouten, maar worden betrokken bij het vinden van oplossingen voor problemen, zodat er een verscheidenheid aan ideeën en creativiteit ontstaat.

De laatste dimensie betreft de *individualized consideration* (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Deze dimensie gaat in op individuele behoeften voor doelbereiking en groei door op te treden als coach of mentor. Hierbij zorgt de leidinggevende voor leermogelijkheden en een bevorderend klimaat voor groei. Daarnaast herkent hij verschillen in individuele behoeften (Bass et al., 2003). Door de focus die een transformationele leidinggevende legt op het motiveren, inspireren en ontwikkelen van werknemers, kan deze stijl worden gekenmerkt als een mensgerichte stijl van leidinggeven (Burke et al., 2006).

De stijl van leidinggeven heeft invloed op hoe werknemers diversiteitsmanagement percipiëren

De stijl van leidinggeven heeft, zoals eerder al genoemd, invloed op hoe werknemers HRM en in het bijzonder diversiteitsmanagement percipiëren. Daarnaast kan de stijl van leidinggeven ook een directe invloed hebben op de HRM-uitkomsten die in dit onderzoek centraal staan (Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Van der Voet, 2009). Leidinggevendenden met een transformationele leiderschapsstijl hebben meer oog voor individuele kenmerken en zullen deze gebruiken om werknemers te stimuleren en te motiveren (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Bovendien ligt hierbij de nadruk op het vinden van nieuwe manieren van werken en het hanteren van verschillende per-

spectieven om tot een oplossing van problemen te komen (Bass et al., 2003). Omdat leidinggevend in de dagelijkse praktijk invulling geven aan het diversiteitsbeleid en de visie erachter uitdragen, verwachten we dat de relatie tussen keuzes in het beleid en de uitkomsten sterker is in de aanwezigheid van een transformatieele leiderschapsstijl.

Bovenstaande brengt ons tot de volgende hypothesen:

Hypothese 2a: De aanwezigheid van een transformatieele leiderschapsstijl leidt tot meer binding van werknemers met de organisatie.

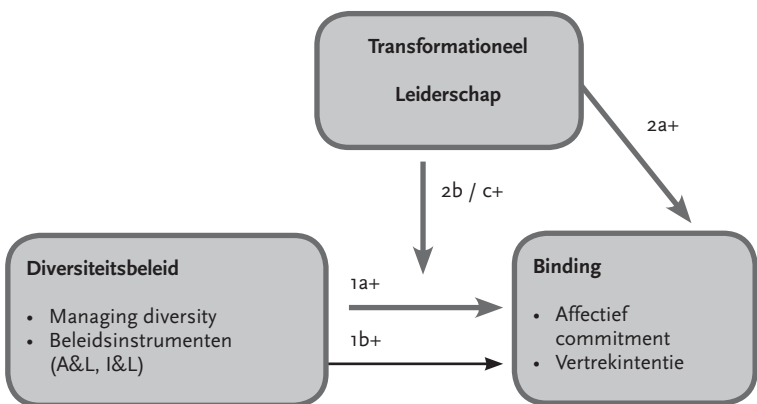
Hypothese 2b: De positieve relatie tussen diversiteitsmanagement en binding van werknemers met de organisatie zal bij een transformatieele leiderschapsstijl versterkt worden.

Hypothese 2c: De positieve relatie tussen beleidsinstrumenten behorend bij het A&L en I&L perspectief en binding met de organisatie zal bij een transformatieele leiderschapsstijl versterkt worden.

De hypothesen uit paragraaf 2.1 en 2.2 zijn gevisualiseerd in onderstaand conceptueel model. Een positieve relatie met binding betekent een stijging van de affectief commitment en daling van de vertrekintentie.

Data en methoden

Het onderzoek is door middel van het Flitspanel van overheidswerknemers uitgevoerd, een panel dat in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) wordt onderhouden. De werknemers die deelnemen aan het Flitspanel, worden regelmatig (één keer per twee maanden) per e-mail uitgenodigd om deel te nemen



Figuur 1. Conceptueel model.
Legenda: (+) positief verband

aan een webenquête die maximaal tien minuten duurt. De groep werknemers die deelnemen aan het Flitspanel, is representatief voor het personeelsbestand van de gehele publieke sector (Ministerie van BZK, 2011a). Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van 12 april t/m 26 april 2011. De respons bedroeg 11.557 werknemers, dat is een responspercentage van 42,5 procent.

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

Diversiteitsmanagement

Voor het meten van diversiteitsmanagement volgen we de operationalisering die door Pitts (2009) is gebruikt. In de vragenlijst zijn drie stellingen aan de respondent voorgelegd:

1. 'Leidinggevend op mijn afdeling hechten waarde aan een personeelsbestand dat representatief is voor alle bevolkingsgroepen in de samenleving'.
2. 'Beleidsmaatregelen in mijn organisatie stimuleren diversiteit in de organisatie (bijvoorbeeld werving en selectie speciaal gericht op minderheden en vrouwen, diversiteitstraining voor managers, mentor- en coachingsprogramma's)'
3. 'Leidinggevend in de organisatie kunnen goed werken met medewerkers met verschillende achtergronden'.

De respondent kan door middel van een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'.¹ De Cronbach's α van deze schaal bedraagt .66, en is hiermee aan de lage kant en flink lager dan in het oorspronkelijke onderzoek van Pitts (2009). Wellicht is dit een gevolg van de vertaling of het verschil in context. Zo heeft de operationalisering van Pitts (2009) betrekking op publieke organisaties in de Verenigde Staten. De wijze waarop diversiteitsmanagement daar wordt geïmplementeerd en beïnvloed, kan afwijken van de Nederlandse. Bovendien wordt in dit onderzoek zowel het feitelijk beleid als de managementactiviteiten samengenomen.

Deelnemers aan het Flitspanel zijn representatief voor de publieke sector

Beleidsinstrumenten

De manier waarop overheidsorganisaties invulling geven aan hun diversiteitsbeleid, hangt af van de beleidsinstrumenten die zij inzetten. Op basis van de verschillende visies over diversiteit kunnen instrumenten variëren. Daarom is op basis van de diversiteitsperspectieven en veel voorkomende diversiteitsinterventies een zevental instrumenten aan de respondent voorgelegd (TNO, 2005; Tweede Kamer der Staten-Generaal,

2008; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Voor deze vragen zijn er drie antwoordmogelijkheden. Met de antwoordmogelijkheden: (1) 'Ja', (2) 'Nee' en (3) 'Weet niet', kunnen respondenten aangeven of een beleidsinstrument in de organisatie aanwezig is. Voor de multivariate analyses is de antwoordcategorie 'weet niet' niet meegenomen in de analyse en als missing aangeduid. Dit omdat er geen conclusies getrokken kunnen worden over een groep die niet weet welke interventies door hun organisatie wordt gebruikt.

De volgende beleidsinstrumenten zijn aan de respondenten voorgelegd:

1. Voorkeursbeleid bij de instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie.
2. Streefcijfers voor instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie.
3. Specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) inzetten om doelgroepen binnen of buiten de organisatie beter te bereiken.
4. Het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen.
5. Een netwerk van ondervertegenwoordigde groepen binnen de organisatie, bijvoorbeeld vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen.
6. Trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit.
7. Trainingen waarin medewerkers en leidinggevendenden leren omgaan met culturele verschillen.

Op basis van de diversiteitsperspectieven zijn zeven instrumenten aan de respondent voorgelegd

De eerste twee instrumenten kunnen onder het D&F perspectief worden geschaard omdat zij streven naar een toename van minderheidsgroepen in de organisatie. Instrumenten 3, 4 en 5 komen voort vanuit het A&L perspectief waarmee de organisatie bepaalde doelgroepen beter kan bereiken. De laatste twee instrumenten verwijzen naar het I&L perspectief waar leren van diversiteit centraal staat. Overigens is dit slechts een selectie van een aantal veel voorkomende instrumenten. Hierdoor kan het zijn dat organisaties instrumenten gebruiken die niet in dit onderzoek aan bod komen.

Transformationeel leiderschap

Voor elke dimensie van transformationeel leiderschap zijn er drie items gebruikt die het construct zou kunnen meten (Bass et al., 2003). De

respondent kon door middel van een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. De stellingen zijn:

1. Mijn leidinggevende stelt mijn behoefte boven die van zichzelf.
2. Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.
3. Mijn leidinggevende is consistent in het uitdragen van normen, waarden en ethiek.
4. Mijn leidinggevende legt de nadruk op collectieve doelen.
5. Mijn leidinggevende spreekt optimistisch en enthousiast en zorgt voor een prettig werkklimaat.
6. Mijn leidinggevende brengt belangrijke onderwerpen onder de aandacht en schept bewustzijn over belangrijke issues.
7. Mijn leidinggevende stimuleert verschillende standpunten en manieren van werken.
8. Mijn leidinggevende zorgt voor verschillende perspectieven.
9. Mijn leidinggevende wijst op nieuwe manieren van werken.
10. Mijn leidinggevende heeft aandacht voor verschillen tussen individuen.
11. Mijn leidinggevende legt de nadruk op mijn sterke aspecten.
12. Mijn leidinggevende heeft aandacht voor individuele groei en ontwikkeling en stelt zich op als mentor/coach.

De Cronbach's α van deze schaal bedraagt .95. De schaal is vervolgens geconstrueerd als de schaal transformationeel leiderschap. De afzonderlijke dimensies van deze schaal blijken na het uitvoeren van een factoranalyse veel met elkaar verweven te zijn. Daarom is hier gekozen om transformationeel leiderschap als één schaal te gebruiken en geen onderscheid te maken tussen de verschillende dimensies.

Affectieve betrokkenheid

Affectieve betrokkenheid gaat over een emotionele band die de werknemer heeft met de organisatie en wordt gevormd door persoonlijke en structurele kenmerken en werkervaring (Haar & Spell, 2004). Bovendien identificeren werknemers zich dan met de organisatie, zijn betrokken

en willen zich inzetten om organisatiedoelen te behalen (Gould-Williams & Davies, 2005; Kim, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Om de affectieve betrokkenheid te meten, is een gevalideerde schaal uit eerder onderzoek gebruikt (Kim, 2005). Deze schaal bestaat uit de volgende drie vragen: 1) 'Ik voel mij een deel van de organisatie', 2) 'Deze organisatie is van persoonlijke betekenis voor mij' en 3) 'Ik heb een sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie'. Hierbij kan de respondent door middel van een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal

*Affectieve betrokkenheid
gaat over de emotionele
band van de werknemer
met de organisatie*

mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. De Cronbach's α van deze schaal bedraagt .90.

Vertrekintentie

De vertrekintentie van werknemers is een belangrijke uitkomst om te meten, omdat dit weergeeft of werknemers eraan denken de organisatie te verlaten. Vertrekintentie van werknemers is gemeten door aan hen de volgende stelling voor te leggen: 'Ik ben van plan om het komende jaar werk bij een andere organisatie te zoeken' (Groeneveld, 2011). De respondent kan door middel van een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. Om deze variabele in de analyse mee te kunnen nemen, is er vervolgens een dummy gemaakt, waarbij de oorspronkelijke scores (1) 'Helemaal mee eens' en (2) 'Enigszins mee eens' aangeven dat de respondent vertrekgeneigd is.

Controlevariabelen

Ten slotte zullen aan de multivariate analyses enkele controlevariabelen worden toegevoegd, te weten het geslacht, de leeftijd en de etnische herkomst van de respondent, en of men al of niet leidinggevende is. Bovendien is gevraagd in welke sector men werkzaam is om zo een onderscheid te kunnen maken tussen Openbaar Bestuur, Onderwijs en Wetenschappen en Veiligheid (Politie en Defensie). In appendix A is de beschrijvende statistiek van alle variabelen weergegeven. Hierin is slechts een beschrijving van elk variabele gegeven zonder enig verband.

Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van de multivariate analyses besproken. In de eerste paragraaf gaat de analyse in op de invloed van diversiteitsmanagement en transformationeel leiderschap op de werkuitskomsten. In de tweede paragraaf wordt de invloed van de beleidsinstrumenten en transformationeel leiderschap besproken. Telkens wordt achtereenvolgend ingegaan op de analyses van affectieve betrokkenheid en vertrekintentie.

Diversiteitsmanagement en werkuitskomsten

De resultaten van de multivariate analyse van affectieve betrokkenheid zijn weergegeven in tabel 1 in appendix B. Model 1 verklaart 12,1 procent van de variantie in affectieve betrokkenheid ($R^2 = 0,121$). In model 2 is de variabele transformationeel leiderschap toegevoegd aan de analyse. De verklaarde variantie in dit model bedraagt 24,4 procent ($R^2 = 0,244$). In model 3 treedt hierin geen verandering op.

Diversiteitsmanagement blijkt een significant positief effect te hebben op de affectieve betrokkenheid van werknemers in de publieke sector

($B = ,324$; $p < ,001$). Dit betekent dat hoe meer er sprake is van diversiteitsmanagement, werknemers zich meer affectief betrokken voelen bij hun organisatie. De verwachting dat een actieve vorm van diversiteitsmanagement leidt tot positievere HRM-uitkomsten (hypothese 1a), wordt voor affectieve betrokkenheid bevestigd.

In model 2 is transformationeel leiderschap aan de analyse toegevoegd. Het effect van transformationeel leiderschap op de affectieve commitment van werknemers in de publieke sector is significant ($B = ,394$; $p < ,001$). Naarmate leidinggevend een meer transformationele leiderschapstijl hanteren, is de affectieve betrokkenheid van werknemers hoger. Dit komt overeen met eerder onderzoek (Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006) en bevestigt hypothese 2a.

De invloed van diversiteitsmanagement vermindert door de opname van transformationeel leiderschap in het model ($B = ,131$; $p < ,001$). Om het interactie-effect tussen diversiteitsmanagement en transformationeel leiderschap te meten is er een nieuwe interactievariabele aangemaakt en aan de analyse toegevoegd. De resultaten van deze analyse komen terug in model 3. Uit de eerste tabel in appendix B blijkt dat de interactievariabele geen significant effect heeft. Dit betekent dat *diversiteitsmanagement* en transformationeel leiderschap elkaar niet beïnvloeden bij het ontwikkelen van affectief commitment bij werknemers. Deze beide bevindingen kunnen het gevolg zijn van enige overlap in wat de begrippen meten. Diversiteitsmanagement gaat namelijk zowel in op beleidsaspecten als managementprocessen waarin de leidinggevende een cruciale rol speelt. Twee van de drie items gaan in op de rol van de leidinggevende bij het bevorderen en stimuleren van diversiteit op de werkvloer. Zo hebben diversiteitsmanagement en transformationeel leiderschap een correlatie van $r = ,486$.

De tweede werkgerelateerde uitkomst die wordt geanalyseerd, is de vertrekintentie bij werknemers. De resultaten van de analyse zijn opgenomen in tabel 2 in appendix B.

Uit de analyse komt naar voren dat diversiteitsmanagement een sterk verband heeft met de vertrekintentie van werknemers ($B = ,460$; $p < ,001$). Dit betekent dat naarmate er minder sprake is van diversiteitsmanagement en organisaties dus minder speciale programma's en processen hanteren om diversiteit te stimuleren, de vertrekintentie van werknemers toeneemt. Dus bij meer diversiteitsmanagement activiteiten zullen werknemers in de publieke sector minder vertrekgeïgnd zijn. Wanneer organisaties een combinatie van beleid en management hanteren om de diversiteit te stimuleren en de meerwaarde die een divers personeelsbestand met zich meebrengt te benutten, wordt de binding van werknemers met de organisatie versterkt.

Transformationeel leiderschap blijkt opnieuw een sterker effect te hebben op vertrekintentie ($B = ,622$; $p < ,001$). Hoe meer transformationeel leiderschap, des te minder werknemers vertrekgeneigd zullen zijn. Ook bij de vertrekintentie van werknemers speelt de leidinggevende dus een cruciale rol. Ook diversiteitsmanagement blijft een significant positief effect hebben op de vertrekintentie van werknemers in de publieke sector, maar dit effect is kleiner na het toevoegen van de leiderschapsstijl ($B = ,155$; $p < ,001$). De samenhang tussen diversiteitsmanagement en transformationeel leiderschap speelt ook hier weer een rol, vanwege soortgelijke aspecten die de concepten meten.

In model 3 is vervolgens de interactievariabele in de analyse meegenomen. Het interactie-effect is hier statistisch significant ($B = ,070$; $p < ,05$). Dit houdt in dat diversiteitsmanagement en transformationeel leiderschap elkaar versterken en dat ze een positieve invloed hebben op de binding van werknemers. Het gunstige effect van diversiteitsmanagement op de vertrekintentie van werknemers kan dus door transformationeel leiderschap worden beïnvloed. Door een combinatie van diversiteitsmanagement en transformationeel leiderschap wordt zodoende de binding van werknemers aan de organisatie bevorderd.

Hoe meer transformationeel leiderschap, des te minder werknemers vertrekgeneigd zijn

Beleidsinstrumenten en werkuitkomsten

In deze paragraaf wordt de invloed van de diverse instrumenten op de twee werkuitkomsten affectieve betrokkenheid en vertrekintentie geanalyseerd. Voor deze analyse zijn de verschillende instrumenten als onafhankelijke variabelen met de controlevariabelen geslacht, leeftijd, etnische herkomst, leidinggevende functie en sectoren in een multivariate regressieanalyse meegenomen met als afhankelijke variabele affectieve betrokkenheid. Om de resultaten te interpreteren moet in acht worden genomen dat een toename op de schaal een vermindering van de affectieve betrokkenheid betekent.

Tabel 3 in appendix B geeft de resultaten van de multivariate analyse van affectieve betrokkenheid. Model 1 verklaart 6 procent van de variantie in affectieve betrokkenheid ($R^2 = ,064$). In model 2 is de variabele transformationeel leiderschap toegevoegd aan de analyse. De verklaarde variantie in dit model bedraagt 27 procent ($R^2 = ,271$). In model 3 treedt hierin geen verandering op.

Het instrument diverse selectieteams ($B = -,078$; $p < ,001$) en trajecten voor het creëren van een open cultuur ($B = -,177$; $p < ,001$) blijken een significant positief effect te hebben op de affectieve betrokkenheid van werknemers in de publieke sector. De verwachting dat de instrumenten

behorend bij het I&L en A&L perspectief de HRM- uitkomsten positief beïnvloeden (hypothese 1b) wordt bevestigd voor twee instrumenten.

In model 2 is transformationeel leiderschap aan de analyse toegevoegd. De invloed van het instrument ' diverse selectieteams' verdwijnt door de opname van transformationeel leiderschap en de invloed van het instrument ' trajecten' verzwakt ($B = -,081$; $p < ,001$). Verder is in model 3 te zien dat het interactie-effect van transformationeel leiderschap en het instrument trajecten een negatieve invloed heeft op affectief commitment ($B = ,451$; $p < ,001$). Hiermee wordt hypothese 2c verworpen.

Een andere uitkomst is de vertrekintentie van werknemers en geeft aan of werknemers de intentie hebben om de organisatie te verlaten. In tabel 4 in appendix B zijn de resultaten van de logistische regressie opgenomen met als onafhankelijke variabele de instrumenten, de afhankelijke variabele vertrekintentie en de controlevariabelen.

Van de beleidsinstrumenten hebben ook hier alleen 'diverse selectieteams' ($B = -,119$; $p < ,05$) en 'trajecten' ($B = -,224$; $p < ,001$) een significant effect op vertrekintentie. Dit betekent dat wanneer een organisatie gebruik maakt van deze instrumenten werknemers minder vertrekgeneigd zijn. De binding van werknemers met de organisatie wordt bij de inzet van deze instrumenten dus versterkt. Deze bevinding sluit aan bij de uitkomsten in de voorgaande paragrafen. In model 2 is transformationeel leiderschap aan de analyse toegevoegd en in model 3 de interactie van transformationeel leiderschap en de instrumenten. De invloed van de instrumenten diverse selectieteams en trajecten verdwijnt door de opname van transformationeel leiderschap.

Conclusies ten aanzien van de hypothesen

De analyses laten zien dat de het instrument 'diverse selectieteam' (A&L perspectief) en de 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' (I&L perspectief) de affectieve betrokkenheid en vertrekintentie positief beïnvloeden. Ook blijkt dat diversiteitsmanagement een gunstige invloed heeft. Daarmee zijn hypothesen 1a en b bevestigd. Ook de hypothese die een positieve invloed van transformationeel leiderschap op de werkgerelateerde uitkomsten veronderstelde (hypothese 2a), wordt in de analyses bevestigd. Leiderschap blijkt bovendien vaker een sterker verband te hebben met de werkgerelateerde uitkomsten dan diversiteitsmanagement. Dit valt onder meer te begrijpen uit de overlap tussen beide begrippen. Diversiteitsmanagement betreft zowel beleidsaspecten als managementactiviteiten, en in de laatste speelt de leidinggevende een belangrijke rol.

*Diversiteitsmanagement
heeft een gunstige invloed
op betrokkenheid en
vertrekintentie*

Het verwachte positieve effect van de interactie tussen diversiteitsmanagement en een transformationele leiderschapstijl op de werkgerelateerde uitkomsten, wordt echter niet door alle analyses ondersteund (hypothesen 2b en 2c). Zo is de invloed van de 'trajecten gericht op het creëren van een open cultuur' in combinatie met een transformationele leiderschapstijl juist geringer. Wellicht dat hier ook sprake is van overlappende activiteiten, al blijkt dit niet uit de correlaties. Geconcludeerd zou kunnen worden dat trajecten geen toegevoegde waarde hebben als de leidinggevende al een transformationele leiderschapstijl hanteert. Het interactie-effect van diversiteitsmanagement en leiderschapstijl op affectieve betrokkenheid is niet significant, terwijl dat wel geldt voor vertrekintentie. Bij een transformationele leiderschapstijl wordt het gunstige effect van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers versterkt. Hoewel dit onderzoek niet enkel gericht is op werknemers van allochtone afkomst, sluit de bevinding wel aan bij de conclusie van een eerder onderzoek onder allochtone werknemers binnen de rijksoverheid. Gebleken is dat een slechte relatie met de leidinggevende als een belangrijke vertrekreden van allochtone werknemers wordt genoemd (Hofhuis et al., 2008).

Conclusie en discussie

Uit het onderzoek valt te concluderen dat diversiteitsmanagement een positieve invloed heeft op werkgerelateerde uitkomsten: werknemers zijn vaker affectief betrokken en minder vaak vertrekgenigd. De binding van werknemers met de organisatie kan hiermee dus worden bevorderd. Hetzelfde geldt voor de aanwezigheid van twee instrumenten. De analyses laten zien dat het instrument 'diverse selectieteam' (A&L perspectief) en de 'trajecten voor het creëren van een open cultuur' (I&L perspectief) de affectieve betrokkenheid en vertrekintentie positief beïnvloeden. Dit geldt alleen niet voor alle instrumenten die onder het I&L en A&L perspectief vallen. Opvallend is dat instrumenten gericht op voorkeursbeleid en behalen van streefcijfers geen negatief significant effect hebben op de affectieve betrokkenheid en vertrekgenigheid van medewerkers.

De rol van de leidinggevende heeft een sterk effect op de vertrekgenigheid

De rol van de leidinggevende is van groot belang en heeft een sterk effect op de betrokkenheid en vertrekgenigheid van werknemers. Hoe meer een leidinggevende een transformationele leiderschapstijl hanteert, hoe hoger de affectieve betrokkenheid en hoe minder de vertrekgenigheid. We verklaarden dit uit het gegeven dat de leidinggevende in direct contact staat met de werknemer en de vertolker is van het HRM- en organisatiebeleid. Een transformationele leiderschapstijl zorgt er daarnaast voor dat er aandacht is voor individuele verschillen, een stijl

kortom die goed past bij diversiteitsmanagement. Dit komt overeen met de resultaten uit eerder onderzoek naar de rol van de leidinggevende in de organisatie. Bovendien versterkt een transformationele leiderschapstijl het bindende effect dat van diversiteitsmanagement uitgaat. Daar staat tegenover dat er ook aanwijzingen zijn dat een transformationele leiderschapstijl diversiteitsmanagementinstrumenten overbodig kan maken. Een leidinggevende met oog voor de individuele verschillen tussen zijn of haar medewerkers is dan ook cruciaal voor een effectief management van een divers personeelsbestand.

De data bevatten geen gegevens over de diversiteit van de teams, afdelingen of organisaties. Hiermee raken we aan een van de tekortkomingen van dit onderzoek. Of de gevonden relaties afhankelijk zijn van de mate waarin het personeelsbestand divers is samengesteld, kon daarom niet worden nagegaan. Zonder meer is er weinig informatie voorhanden over de organisatiecontext die van invloed kan zijn op de relaties die we hier onderzochten.

Dat brengt ons bij een tweede kanttekening. In het model worden diverse concepten met elkaar in verband gebracht met de veronderstelling dat er een causale relatie tussen de variabelen bestaat. Met dit cross-sectionele onderzoeksdesign is dit echter niet aan te tonen. Zo zou de betrokkenheid bij de organisatie ook de perceptie van het management kunnen beïnvloeden. Het kan ook zo zijn dat andere factoren, zoals werkklimaat of sociale omgeving, een effect hebben op zowel de perceptie van het management als op de werkgerelateerde uitkomsten.

Wanneer we de resultaten in het licht plaatsen van diversiteitsbeleid binnen de publieke sector, dan kunnen we verder concluderen dat de nadruk minder moet liggen op het hanteren van streefcijfers en voorkeursbeleid (D&F perspectief) indien het uitgangspunt van beleid het bevorderen van organisatieprestaties is en binding van het personeel. In het huidige diversiteitsbeleid van de publieke sector staat steeds meer het efficiënt en effectief managen van een divers personeelsbestand centraal (zie Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Vanuit deze invalshoek wordt beleid gezien als een verandering binnen de organisatie als geheel, in plaats van enkel het ondersteunen van ondervertegenwoordigde groepen. Hoewel niet voor alle instrumenten de relatie met de werkgerelateerde uitkomsten is gevonden, kan gesteld worden dat organisaties die de prestaties van een divers personeelsbestand willen bevorderen, beter gebruik kunnen maken van instrumenten die behoren bij het I&L of A&L perspectief. En omdat wij hier in het bijzonder de binding van het personeel onderzochten, kan gesteld worden dat deze instrumenten ook bevorderlijk zijn om het perso-

Er is een paradigmaverschuiving nodig van doelgroepenbeleid naar het managen van diversiteit

neelsbestand divers te houden. Dit vraagt een verschuiving in het denken van diversiteit binnen de publieke sector: een paradigmaverschuiving van doelgroepenbeleid naar het managen van diversiteit.

Bovendien zal de inzet van concrete instrumenten verschillend zijn voor publieke organisaties, omdat elke organisatie zich in een andere context bevindt. Publieke organisaties zouden duidelijk moeten definiëren welk doel zij nastreven met het beleid en op basis hiervan de instrumenten onderscheiden. Zo zal een organisatie die erg weinig diversiteit heeft in het personeelsbestand, zich eerst focussen op de werving en selectie van diverse groepen. Organisaties die al een enige variëteit in personeelsbestand hebben, kunnen meer instrumenten inzetten die ingaan op het goed en betekenisvol managen van een divers personeelsbestand. Daarbij valt te denken aan trajecten om een open cultuur en waardering van diversiteit te creëren.

Voorts leert het onderzoek dat de instrumenten als 'diverse selectieteams' (I&L) en 'trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit' (A&L) belangrijk zijn wanneer publieke organisaties diversiteit willen benaderen vanuit hun kwaliteitsbeleid en talentmanagement. Voor publieke organisaties die werken met deze instrumenten, zijn werknemers vaker affectief betrokken en werkgemotiveerd. Met het instrument 'diverse selectieteams' is er meer aandacht voor kwaliteiten die diverse sollicitanten bezitten. Bij kwaliteitsbeleid gaat om het benutten van verschillen die een divers personeelsbestand met zich meebrengt en dat begint bij de selectie van medewerkers. Organisaties die al over een divers personeelsbestand beschikken, kunnen gebruik maken van het instrument 'trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit'. Op deze wijze kan het draagvlak ten aanzien van diversiteit worden vergroot.

Trajecten gericht op open cultuur en waardering van diversiteit zijn belangrijk voor kwaliteitsbeleid en talentmanagement

Tot slot maar niet in de laatste plaats heeft ons onderzoek gewezen op de cruciale rol van de leidinggevende. Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl richt zich op het opbouwen van vertrouwensrelaties met medewerkers, motiveert en inspireert hen. De leidinggevende stelt zich proactief op en tracht het beste uit de werknemer te halen. Diversiteitsbeleid zou zo moeten worden ingericht dat het de direct leidinggevende ondersteunt bij het management van divers samengestelde teams en afdelingen en de ontwikkeling van een transformationele leiderschapsstijl.

SUMMARY

Does diversity management affect the affective commitment and turnover intention of Dutch public sector employees? The role of transformational leadership

Dutch society has become increasingly diverse, with a marked increase in the proportion of the population who belongs to various ethnic and or cultural groups. In response to this, Dutch public organisations conduct diversity policies that focus on attracting and retaining people from different ethnic backgrounds and strive for a balanced composition of the workforce by gender and age. Moreover, several diversity policies have been developed in order to manage a diverse workforce effectively. So far, the relationship between diversity policies and work-related outcomes in the public sector has not been clearly established. The effectiveness of diversity policies is, among others, dependent on policy types and their translation into substantive policy practices. In addition, managers play an important role, because they are responsible for the implementation of HRM policies. This study shows that diversity management positively affects the affective commitment of public sector employees and that it is related to a decrease in turnover intention. Moreover, a transformational leadership style of the manager affects employees' affective commitment and turnover intention too and even to a greater extent. However, the research findings on the impact of a transformational leader on diversity policy effects are mixed.

Literatuur

- Ashikali, T.S. (2011). *Van diversiteitsmanagement naar prestaties. Een onderzoek naar de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en de rol van de leidinggevende in de Nederlandse publieke sector*. Masterscriptie Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1166-1181.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. & Shacklock, K. (2010). The impact of supervisor-subordinate relationships on morale: implications for public and private sector

- nurses' commitment. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), 206-225.
- Burke, S.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Celik, G. (2002). *Stapsgewijs naar een nieuwe cultuur- en leiderschapsstijl*. Hilversum: European Center for Servant Leadership.
- Celik, S., Luijters, K. & Van Oudenhoven-van der Zee, K.I. (2010) Kleurrijk Samenwerken. In Red. de Vries S. *Diversiteit: hoofd, hart en buik, de inclusieve aanpak* (67 -79). Assen: Van Gorcum.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. *Begrippen*. [<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=37>]. 31 maart 2011.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.
- Gould-Williams, J. (2004). The Effects Of 'High Commitment' HRM Practices on Employee Attitude: The Views Of Public Sector Workers. *Public Administration*, 82 (1), 63-81.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7 (1), 1-24.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector. Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*, 24, (6), 594-612.
- Groeneveld, S. & Steijn, B. (2010). Arbeidsmarkt, Werving en Selectie, in: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 77-101.
- Groeneveld, S., Steijn, B., Van der Voet, J. & Vogelaar, M. (2010). Loopbanen en Employability, in: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 103-128.
- Groeneveld, S. & Van der Voet, J. (2009). *Diversiteit in de uitstroom*. Rotterdam/Den Haag.
- Guest, D.E. (1999). Human resource management - the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9 (2), 5-25.
- Guest, D.E. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The Journal Of Industrial Relations*, 44 (3), 335-338.
- Haar, J.M. & Spell, C.S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment, *International Journal of Human Resources Management*, 15 (6), 1040-1055.
- Hofhuis, J., Van Oudenhoven-van der Zee, K.I. & Otten, S. (2008). *Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid*. Groningen. In opdracht van A+O Fonds Rijk.
- Hofhuis, J. & Van 't Hoog, M. (2010). *Succesvolle diversiteitsinterventies bij de Nederlandse overheid*. Groningen. In opdracht van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Go-

- vernment Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 245-261.
- Kellough, J. E. & Naff, K.C. (2004). Responding to a wake-up call: An examination of federal agency diversity management programs. *Administration Society*, 36 (1), 62-90.
- Kwakkelstein, T. & Roelse, V.E. (2011). De Grote Uittocht en HRM: Van bedreiging naar kans. *Tijdschrift voor HRM*, (3), 7- 26
- Luijters, K. Otten, Van der Zee, K.I. & Van Duin, J. (2009). *Employees' work experience and the importance of diversity management*. Manuscript.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2010*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2011*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011a). *Flitspanel*. [http://www.flitspanel.nl/publicaties/factsheet/FS_flitspanel_090325.pdf]. 12 april 2011.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011b). *Beantwoording vragen VCBZK naar aanleiding brief over diversiteitsindicatoren*. Den Haag.
- Pauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 257-262.
- Pauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.
- Pitts, D. W. (2005). Diversity, representation, and performance: Evidence about race and ethnicity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 615-31.
- Pitts, D.W. (2006). Modelling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26 (3), 245-268.
- Pitts, D.W. (2007). Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research. *International Journal of Public Administration*, 30, 1573-1590.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69 (2), 328-338.
- Pitts, D.W., Hicklin, A.K., Hawes, D.P. & Melton, E. (2010) What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 867-886.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Roosevelt, T.R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68 (March-April), 107-117.

- Ruijter, S. de & Groeneveld, S. (2011). *Diversiteit binnen de publieke sector. Een kwantitatief onderzoek naar de ervaringen van werknemers in de publieke sector met diversiteit en diversiteitsbeleid*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Sociaal Economische Raad. (2010). *Advies diversiteit in het personeelsbestand*. Den Haag.
- Somech, A. (2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management*, 32 (1), 132-157.
- Steijn, B. & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72 (2), 187-201.
- Steijn, A.J. & Voet, J. van der (2009). *Supervisors in the Dutch public sector and their impact on employees*. EGPA Conference: Malta (september 02 - 04, 2009).
- Steijn, B., Kuipers, B. & De Witte, M. (2010). Human Resource Management in een publieke context. In: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 4-27.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (Eds.). (2010). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Thomas, D.C. (1999). Cultural Diversity and Work Group Effectiveness: An Experimental Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (2), 242-263.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal (2008). *Trendnota Arbeidszaken en Overheidspersoneel 2008*. Den Haag.
- Van Knippenberg, D., de Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008-1022.
- Vermeeren, B. & Kuipers, B. (2010). HRM en prestaties van publieke organisaties. In: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 209-224.
- Wise, L. R. & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, 60, 386-94.

Appendix A – Beschrijvende statistiek

Variabele	N	Min.	Max.	Gem.	Standaarddeviatie
Beleidsinstrumenten					
Voorkeursbeleid	8461	0	1	0,36	0,48
Streefcijfers	7469	0	1	0,32	0,47
Specifieke groepen	8001	0	1	0,28	0,45
Diverse samengestelde selectieteams	7836	0	1	0,22	0,41
Netwerk van ondervertegenwoordigde groepen	8482	0	1	0,24	0,43
Trajecten	8087	0	1	0,37	0,48
Trainingen	8411	0	1	0,24	0,43
<i>Managing Diversity</i>	11.557	1	5	2,96	0,80
<i>Transformationeel leiderschap</i>	11.557	1	5	2,59	0,95
<i>HRM-uitkomsten</i>					
Affectief commitment	11.557	1	5	2,02	0,98
Vertrekgeneigd	11.557	0	1	0,18	0,38

Appendix B – Regressietabellen*

Tabel 1. Invloed van diversiteitsmanagement en transformationeel leiderschap op affectieve betrokkenheid (lineaire regressie).

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	Beta
Managing diversity	,324***	,009	,332	,131***	,009	,135	,131***	,009	,135
Transformationeel leiderschap				,394***	,009	,403	,394***	,010	,403
Interactievariabele							,000	,007	,000
Constante	2,017***	,009		2,018***	,008		2,018***	,009	
R ²	0,121			0,244			0,244		
N	10.976			10.976			10.976		
Ongewogen data (Z-scores) * = p < ,05; ** = p < ,01; *** = p < ,001									

Tabel 2. Invloed van diversiteitsmanagement en transformationeel leiderschap op vertrekintentie (logistische regressie).

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Wald	Exp (B)	B	Wald	Exp (B)	B	Wald	Exp (B)
Managing diversity	,460***	307,421	1,585	,155***	26,363	1,168	,131***	16,620	1,140
Transformationeel leiderschap				,622***	444,996	1,862	,603***	387,896	1,828
Interactievariabele							,053*	5,233	1,055
Constante	-1,625***	3615,230	,197	-1,712***	3533,262	,181	-1,731***	3316,019	,177
R ²	,074			,139			,140		
N	10.976			10.976			10.976		
Ongewogen data (Z-scores). * = p < ,05; ** = p < ,01; *** = p < ,001									

* In de analyses is gecontroleerd voor de invloed van geslacht, leeftijd, etnische herkomst en het al dan niet vervullen van een leidinggevende functie. De volledige regressietabellen, inclusief de effecten van de controlevariabelen, kunnen worden opgevraagd bij de auteurs.

Tabel 3. Invloed van instrumenten en transformationeel leiderschap op affectieve betrokkenheid (lineaire regressie).

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	Beta
Voorkeursbeleid	-,035	,021	-,029	-,035	,019	-,029	-,034	,019	-,029
Streefcijfers	,001	,022	,001	-,003	,020	-,003	-,002	,020	-,002
Specifieke groepen	-,012	,021	-,010	,020	,018	,017	,018	,018	,015
Divers selectieteam	-,078***	,019	-,070	-,031	,016	-,028	-,038*	,016	-,034
Netwerken	,013	,021	,011	-,005	,018	-,004	-,004	,018	-,003
Trajecten	-,177***	,020	-,158	-,081***	,018	-,073	-,081***	,017	-,074
Trainingen	-,020	,020	-,018	-,003	,017	-,002	-,003	,017	-,002
Transformationeel leiderschap				,451***	,013	,472	,446***	013	,467
Interactie TransLeiderschap Diverse selectieteam							-,028	015	-,026
Interactie TransLeiderschap Trajecten							,061***	,015	,057
Constante	1,959***	,016		1,950***	,014		1,945***	,015	
R ²	,064			,271			,271		
N	4310			4310			4310		

Ongewogen data (Z-scores). * = p < ,05; ** = p < ,01; *** = p < ,001

Tabel 4. Invloed van instrumenten en transformationeel leiderschap op vertrekintentie (logistische regressie).

	Model 1			Model 2			Model 3			Exp (B)
	B		Wald	Exp (B)	B	Wald	Exp (B)	B	Wald	
Voorkeursbeleid	-,017		,100	,983	-,021	,136	,979	-,019	,118	,981
Streefcijfers	,045		,666	1,046	,045	,601	1,046	,048	,666	1,049
Specifieke groepen	-,004		,005	,993	,049	,801	1,051	,047	,715	1,048
Diverse selectie-teams	-,119*		5,911	,888	-,063	1,538	,939	-,070	1,801	,932
Netwerken	-,018	,116		,982	-,043	,618	,958	-,046	,702	,955
Trajecten	-,224***		18,950	,799	-,095	3,079	,909	-,097	3,139	,907
Trainingen	,012		,051	1,012	,040	,558	1,041	,035	,417	1,035
Transformationeel leiderschap					,638***	275,837	1,892	,626***	253,250	1,871
Interactie Leidersch Selectieteam								-,058	1,675	,943
Interactie Leidersch Trajecten								,071	2,145	1,073
Constante	-1,400***		1039,823	,247	-1,527***	1055,060	,217	-1,559***	965,981	,210
R ²	0,26				0,27			0,27		
N	4310				4310			4310		

Ongewogen data (Z-scores). * = p < ,05; ** = p < ,01; *** = p < ,001