

HET EFFECT VAN EEN INCLUSIVITEITSINTERVENTIE BINNEN OPGAVETEAMS

Een experimenteel onderzoek bij de provincie Zuid-Holland

Chantal Catsburg 462726
Master Bestuurskunde MHRV
Erasmus Universiteit Rotterdam
Eerste lezer: dr. N.J.L. Cannaearts
Tweede lezer: dr. B.R.J. George

JUNI
2019

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de master Bestuurskunde, Management van HR en Verandering. Het betreft een kwantitatief onderzoek naar het effect van een inclusiviteitsinterventie op de relatie tussen inclusiviteit en persoon-team fit binnen opgaveteams. In een dynamische samenleving waarin iedereen welkom is om te participeren op de werkvloer, is onderzoek naar inclusie mijns inziens des te meer gewenst. Met goede moed ben ik daarom gestart met dit onderzoek dat een half jaar lang het grootste deel van mijn hoofd in beslag nam. Deze inzet heeft geleid tot een diepgaand inzicht in inclusiviteit op de werkvloer.

Dit onderzoek heb ik mogen uitvoeren binnen de provincie Zuid-Holland, een organisatie die vanaf het begin open stond voor mijn experimentele onderzoek. De werknemers van de afdeling Personeel & Organisatie heb ik een half jaar lang mogen lastigvallen met mijn misères in het onderzoeksproces. Dit hebben ze gedaan naast het waardevolle en nuttige werk dat zij dagelijks verrichten. Ik wil hen daar graag voor bedanken. In het bijzonder zou ik graag mijn begeleider Aysun Durmaz-Yilmaz willen bedanken voor alle tijd en tips die zij mij gegeven heeft. Het wekelijks overlegmoment ging lang niet altijd alleen over mijn voortgang met het onderzoek, maar gaf mij altijd voldoende rust en motivatie om weer door te pakken. Aysun, bedankt! Er zijn nog een aantal collega's bij de provincie die tijdens het verzamelen van mijn data een grote rol hebben gespeeld. Zonder alle rondjes over de afdelingen en de mailtjes vanuit hen was het niet gelukt om het benodigde aantal respondenten te verzamelen. Bedankt Marco, Wouter, Astrid en Varsha voor jullie inzet om mijn onderzoek onder de aandacht te brengen en te houden. Daarnaast wil ik graag alle respondenten bedanken voor het invullen van de vragenlijsten. Zonder respondenten was dit onderzoek niet van de grond gekomen, bedankt voor jullie tijd. Tot slot wil ik graag mijn begeleider Nele Cannaerts bedanken voor alle feedback en relativeringsmomenten. Af en toe liep de stress hoog op en dan werd ik met beide benen op de grond gezet. Samen met de feedback heeft dit geleid tot een beter onderzoek.

Met trots op deze scriptie sluit ik nu mijn master Bestuurskunde af en wens ik u veel leesplezier met het resultaat.

Chantal Catsburg

Rotterdam, 24 juni 2019

Managementsamenvatting

Het doel van dit onderzoek is het verklaren van de relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit binnen opgaveteams. Door middel van een analyse van het effect van een inclusiviteitsinterventie als moderator binnen opgaveteams op drie afdelingen van de provincie Zuid-Holland, zal onderzocht worden op welke manier een inclusiviteitsinterventie effect heeft op de relatie tussen de inclusiviteit en de mate waarin een werknemer past binnen een opgaveteam, de zogenoemde persoon-team fit. De volgende onderzoeksvraag staat hierbij centraal: *Wat is het effect van een inclusiviteitsinterventie op de relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers binnen opgaveteams?*

Achtergrond

Het managen van diversiteit op de werkvloer is te beschrijven als het aantrekken van, behouden van en effectief leiding geven aan werknemers uit een minderheidsgroep met als doel bij te dragen aan de prestaties van de organisatie. Het enkel aantrekken van individuen uit een minderheidsgroep geeft geen garantie op succes voor deze werknemers. Met deze reden wordt onder het managen van diversiteit ook het veranderen van organisatiepraktijken en het organisatieklimaat verstaan. Een proactieve aanpak aangaande organisatiepraktijken en organisatieklimaat zou ervoor kunnen zorgen dat het potentieel van een diverse werkvloer gerealiseerd wordt. In publieke organisaties focust diversiteitsmanagement zich steeds meer op het creëren van een inclusief organisatieklimaat. Met een inclusief organisatieklimaat wordt getracht de positieve kanten van diversiteit te benadrukken en de negatieve kanten te beperken. Een inclusief organisatieklimaat betekent dat zowel de verschillen als de overeenkomsten tussen werknemers worden erkend en gewaardeerd. In deze omgeving kan elke werknemer zich onderdeel van een organisatie of team voelen horen (*belongingness*) en tegelijkertijd zijn authentieke zelf uiten (*authenticity*).

Methode

Door het combineren van theorieën over inclusiviteit en persoon-team fit zijn hypothesen gevormd in een conceptueel model om de onderzoeksvraag te beantwoorden. De data is middels een *Group Randomized Trial* (GRT) verzameld, waarbij een behandelgroep een interventie over inclusiviteit heeft ervaren en een controlegroep niet. Deze groepen zijn vergeleken met een nul- en nameting. Dit onderzoek heeft getracht bij te dragen aan de literatuur over diversiteit en de effecten ervan op teamprestaties, door inclusiviteit als moderator te onderzoeken.

Resultaten

De resultaten van de multipale lineaire regressie laten zien dat er een significante positieve relatie is tussen inclusiviteit en persoon-team fit. Daarnaast is duidelijk geworden dat er sprake is van een moderatie tussen de inclusiviteitsinterventie en inclusiviteit waardoor de persoon-team fit is gestegen.

Op basis van dit onderzoek kan daarom geconcludeerd worden dat de inclusiviteitsinterventie een modererend effect heeft gehad op de relatie tussen inclusiviteit en persoon-team fit. De provincie Zuid-Holland wordt onder andere aanbevolen om het spel ‘PZH inclusief’ met meer opgaveteams te spelen. Gegeven de verlaagde statistische kracht van dit onderzoek wegens incomplete data zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op een representatieve vertegenwoordiging binnen publieke organisaties en uitgebreid (statistisch) onderzoek kunnen doen naar de twee soorten persoon-team fit en hun gemeenschappelijke dimensies.

Kernwoorden: Inclusiviteit, Interventie, Persoon-team fit, Group Randomized Trial.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1 Diversiteit en inclusiviteit	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Wetenschappelijke relevantie	9
1.4 Maatschappelijke relevantie	10
1.5 Bestuurskundige relevantie	10
1.6 Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	12
2.1 Persoon-omgeving fit	12
2.1.1 Persoon-team fit	12
2.2 Het begrip inclusiviteit	14
2.2.1 Framework inclusiviteit	14
2.2.2 Samenhang inclusiviteit en persoon-team fit	16
2.3 Inclusiviteitsinterventie	17
2.4 Samenvatting	19
Hoofdstuk 3: Methoden	20
3.1 Onderzoeksopzet	20
3.2 Dataverzameling	20
3.2.1 Verloop interventie	20
3.3 Operationalisering	21
3.3.1 Afhankelijke variabele	21
3.3.2 Onafhankelijke variabelen	22
3.3.3 Moderatorvariabele	23
3.4 Controlevariabelen	24
3.5 De onderzoekspopulatie	24
Hoofdstuk 4: Empirische onderzoeksresultaten	27
4.1 Validiteit en betrouwbaarheid persoon-team fit	27
4.2 Validiteit en betrouwbaarheid inclusiviteit	28
4.3 Analyseplan	28
4.4 Beschrijvende statistiek	29
4.5 Regressieanalyse	30
Hoofdstuk 5: Conclusie en Aanbevelingen	34
5.1 Conclusie	34
5.2 Limitaties	34
5.3 Implicaties voor vervolgonderzoek	35
5.4 Aanbevelingen voor de provincie Zuid-Holland	36
Literatuur	38

Bijlagen	44
Bijlage 1 Schaal persoon-team fit (Piasentin en Chapman, 2007)	44
Bijlage 2 Schaal voor meting inclusiviteit binnen opgaveteams (Jansen et al., 2014)	45
Bijlage 3 Communicatie collega's	47
Bijlage 4 Vragenlijst nulmeting en nameting	52
Bijlage 5 Output factor analyse persoon-team fit	59
Bijlage 6 Cronbach's Alpha	62
Bijlage 7 Output factor analyse inclusiviteit	63
Bijlage 8 Output Large one way ANOVA en ICC	66
Bijlage 9 Assumpties lineaire regressie	66

Tabellen en figurenlijst

Figuur 1: Conceptueel model inclusiviteit en persoon-team fit	18
Figuur 2: Het verloop van de interventie	20
Tabel 1: Intraclass correlaties (N=77)	24
Tabel 2: De controlevariabelen in vergelijking met de steekproef	27
Tabel 3: Beschrijvende statistiek	28
Tabel 4: Correlatietabel (N=77)	29
Tabel 5: Drie modellen van persoon-team fit (N=77)	29
Tabel 6: <i>Belongingness</i> en <i>authenticity</i> op persoon-team fit	30
Tabel 7: Regressie met interactieterm	31

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Diversiteit en inclusiviteit

In tijden dat de samenleving verandert op demografisch gebied, wordt de werkvloer steeds diverser, bijvoorbeeld op geslacht en etniciteit (Roberson 2006; Stevens, Plaut & Sanchez-Burks, 2008) en op het niveau van waarden en vaardigheden (Halfhill, Sundstrom, Lahner, Calderone, & Nielsen, 2005). Organisaties hebben hierdoor meer te maken met een divers personeelsbestand, zoals de toename van minderheidsgroepen op de werkvloer (Mor Barak, 2000; Roberson, 2006; Stevens et al., 2008). In toenemende mate realiseren organisaties zich dat het managen van deze diversiteit invloed kan hebben op hun functioneren (Roberson, 2006). In de praktijk betekent dit dat organisaties bijvoorbeeld diversiteitsadviseurs aanstellen (Stevens et al., 2008) en initiatieven implementeren, zoals diverse taakteams of bewustzijns campagnes (Jansen, Otten & van der Zee, 2015).

Het begrip diversiteit kent een brede definitie, wat een substantieel aantal mogelijke dimensies met zich meebrengt, van leeftijd tot nationaliteit en van religieuze achtergrond tot functionele achtergrond (Van Knippenberg, de Dreu & Homan, 2004). Binnen de literatuur wordt er ter verduidelijking onderscheid gemaakt tussen informationele diversiteit (indirect zichtbare verschillen gerelateerd aan werk) en sociale categorisatiediversiteit (direct zichtbare verschillen op sociaal vlak) (Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg & Schippers, 2007). In het verlengde hiervan implementeren organisaties steeds vaker teams waar deze twee soorten diversiteit beide in terug komen, zoals afdelingsoverstijgende teams (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Stevens et al. (2008) stelden vast dat diversiteit kan leiden tot betere teamprestaties. Echter, informationele en sociale categorisatiediversiteit kunnen zowel positieve effecten, zoals innovatie (Bantel & Jackson, 1987) als negatieve effecten, zoals lagere cohesie (Jackson, 1992) hebben op teamprestaties (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Een oorzaak voor de inconsistentie in resultaten is dat onderzoek naar diversiteit op teamprestaties vooral op systeemniveau is uitgevoerd. Dit betekent dat er geen gebruik is gemaakt van moderators die de inconsistentie in positieve en negatieve effecten van diversiteit in teams kunnen verklaren (Homan et al., 2008). Daarnaast heeft onderzoek op systeemniveau weinig aandacht voor onderliggende processen, zoals een situatie of omgeving, die invloed kunnen hebben op de effecten van diversiteit op teamprestaties (Homan et al., 2008). Het gevolg van de systeemaanpak is een gebrek aan kennis over de rol van de onderliggende processen die deze effecten veroorzaken, terwijl dit essentieel is voor het begrijpen van de consequenties van diversiteit in teams (Homan et al., 2008). Om dit gebrek aan te vullen, kan de inzet van moderators die aangeven wanneer diversiteit een positief of negatief effect heeft op teamprestaties een oplossing bieden (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999a; Van Knippenberg et al., 2004; Homan et al., 2008). Een moderator die meer inzicht kan geven in wanneer diversiteit positieve en negatieve effecten heeft op teamprestaties, is inclusiviteit.

Inclusiviteit kan gezien worden als het verlengde van diversiteitsbeleid, aangezien het enkel werven en selecteren van individuen uit een minderheidsgroep (diversiteit) er niet voor zorgt dat alle individuen zich een inclusief onderdeel voelen van een organisatie (inclusiviteit) (Roberson, 2006). Gegeven de toenemende diversiteit in het personeelsbestand van organisaties, is er meer aandacht gekomen voor het belang van een inclusieve werkomgeving (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018). Een inclusieve omgeving zorgt ervoor dat elke werknemer gelijke kansen heeft om op eigen wijze te participeren en bij te dragen aan de organisatie. Dit geldt voor zowel minderheid- als meerderheidsgroepen (Shore et al., 2018).

1.2 Probleemstelling

Enkel het werven en selecteren van personen uit een minderheidsgroep geeft geen garantie op succes voor deze werknemers (Shore et al., 2018). Een proactieve aanpak aangaande organisatiepraktijken en organisatieklimaat zou ervoor kunnen zorgen dat het potentieel van een diverse werkvloer gerealiseerd wordt (Roosevelt Thomas, 1990; Ely & Thomas, 2001; Nishii, 2013). Volgens Shore et al. (2018) is een conditie waaronder elke werknemer beter kan presteren, een inclusieve werkomgeving. In het huidige onderzoek wordt inclusiviteit onderzocht in teamverband. De toenemende diversiteit zorgt ervoor dat het lastiger wordt om een homogene groep werknemers in een team te vormen (Homan et al., 2008). Bovendien neemt het werken in teams in de publieke sector steeds meer toe, zoals bij het opgavegericht werken (Lemaire, 2018). In opgaveteams werken werknemers niet meer vanuit hun functie, maar vanuit de opgave met elkaar samen (Lemaire, 2018). Een opgaveteam zou heterogeen van aard kunnen zijn. Het blijft echter onduidelijk wanneer deze heterogeniteit een positief of negatief effect heeft op teamprestaties (Homan et al., 2008). Dit onderzoek zal inclusiviteit meenemen als een moderator (Pelled et al., 1999a; Van Knippenberg et al., 2004; Homan et al., 2008) en bekijken in hoeverre dit effect heeft op de perceptie van werknemers over de inclusiviteit en de persoon-team fit binnen een opgaveteam. Het doel van dit onderzoek is dan ook het verkrijgen van meer inzicht in de relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams. Dit inzicht wordt verkregen door het inzetten van een inclusiviteitsinterventie bij opgaveteams van de provincie Zuid-Holland. De volgende onderzoeksvraag staat daarbij centraal:

Wat is het effect van een inclusiviteitsinterventie op de relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers binnen opgaveteams?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zullen de volgende deelvragen opgesteld worden:

- ❖ Wat zegt de literatuur over de relatie tussen de concepten persoon-team fit en inclusiviteit?
- ❖ Draagt inclusiviteit bij aan de persoon-team fit van werknemers binnen opgaveteams?

- ❖ Heeft de inclusiviteitsinterventie een modererend effect op de relatie tussen inclusiviteit en persoon-team fit van werknemers binnen opgaveteams?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Allereerst geeft dit onderzoek een methodologische aanvulling op het gebrek aan kennis over de effecten van diversiteit op teamprestaties door het gebruik van inclusiviteit als moderator. De inzet van een moderator in de vorm van een interventie geeft meer diepgang aan de bestaande literatuur over inclusiviteit. De interventie is onderdeel van een *Group Randomized Trial* (GRT). In de sociale wetenschap is er toenemende aandacht voor willekeurige experimenten (Winship & Morgan, 1999; Gangl, 2010; Morgan & Winship, 2014). Desondanks maken sociale wetenschappers nauwelijks gebruik van een GRT hoewel dit kan bijdragen aan het identificeren van de effecten van sociale structuren of sociale omgevingen (Oakes, 2004; Cook, 2005). Dit onderzoek maakt wél gebruik van een GRT, omdat het willekeurig indelen van opgaveteams, beter aansluit bij de opzet dan het willekeurig indelen van individuen in een controle en behandelgroep (Kelly et al., 2014). Het niveau van het opgaveteam valt daarbij weg en het effect op persoon-team fit zou dan niet meetbaar zijn. Daarnaast zorgt de experimentele aard van een GRT voor twee meetmomenten. Deze longitudinale onderzoeksopzet is innovatief voor *Human Resource Management* (HRM) onderzoek, omdat deze veelal cross sectioneel van aard zijn met één meetmoment (Van de Voorde, van Veldhoven en Paauwe, 2011).

Daarnaast geeft dit onderzoek een theoretische aanvulling op bestaand bestuurskundig onderzoek naar *representative bureaucracy*, waar onder andere passieve representativiteit wordt aangehaald (Ricucci & van Ryzin, 2017). Passieve representativiteit betekent het streven naar een divers en daarmee representatief personeelsbestand in de publieke sector ten opzichte van de samenleving, op het gebied van gender, ras en etniciteit. Hiermee tracht de publieke sector de waarden van gelijke en rechtvaardige behandeling van de samenleving uit te dragen, ter bevordering van sociale gelijkheid (Ricucci & van Ryzin, 2017). Naast deze externe blik op representativiteit, bestaat er ook invloed op de interne werking van publieke organisaties (Ricucci & van Ryzin, 2017). Door het combineren van passieve representativiteit, ofwel meer diversiteit, met het effectief managen van deze diversiteit door het stimuleren van een inclusieve cultuur, zouden publieke organisaties beter kunnen functioneren (Choi & Rainey, 2010; Oberfield, 2014). De condities wanneer inclusiviteit invloed heeft op het functioneren van werknemers blijft onderbelicht. Dit onderzoek tracht hierop licht te schijnen door inclusiviteit als moderator te onderzoeken.

Tot slot, geeft dit onderzoek een theoretische aanvulling op bestaand onderzoek naar persoon-team fit, door tegemoet te komen aan de heersende tekortkoming in de literatuur naar fit. Vanuit het onderzoek van Ostroff (2012) wordt duidelijk dat vele onderzoeken kiezen tussen complementaire of supplementaire fit om de persoon-team fit te conceptualiseren. De aanbeveling van Ostroff (2012) is dan ook om tegelijkertijd rekening te houden met de percepties van werknemers in een team wat betreft

aanvullingen (complementaire fit) en overeenkomsten (supplementaire fit). In dit onderzoek zullen de twee soorten fit meegenomen worden op gemeenschappelijke dimensies, wat de mogelijkheid open laat dat complementaire fit bijvoorbeeld op een dimensie van supplementaire fit kan ontstaan er andersom (Piasentin & Chapman, 2007).

1.4 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoeken van het effect van een inclusiviteitsinterventie op de inclusiviteit in opgaveteams kan inzichten opleveren voor publieke organisaties over de mogelijke effecten van inclusiviteit op de afstemming tussen werknemers in opgaveteams, de persoon-team fit. Inclusiviteit is een kernbegrip, omdat de demografie van de samenleving in beweging is. Organisaties hebben steeds meer te maken met een diverse werkvloer op het gebied van demografie evenals op normen en vaardigheden (Halfhill et al., 2005). Dit betekent dat een homogeen team van werknemers eerder de uitzondering dan de regel is geworden (Hooghe, Trappers, Meuleman & Reeskens, 2008; Homan et al., 2008). Dit onderzoek draagt bij aan kennis over de manieren waarop inclusiviteit een rol kan spelen in de afstemming tussen werknemers binnen een opgaveteam. Een diverse organisatie kan negatieve gevolgen ondervinden wanneer exclusie plaatsvindt, bijvoorbeeld voor de psychologische en fysieke gezondheid van werknemers (Jones, Peddie, Gilrane, King & Gray, 2013). Een publieke organisatie die aandacht besteedt aan inclusiviteit, richt zich impliciet op de *well-being* van werknemers. Volgens Guest (2017) is het geven van prioriteit aan *well-being* belangrijk in HRM onderzoek. Gegeven dat publieke organisaties zich committeren aan het bieden van werk aan diverse groepen uit de samenleving (Ricucci & van Ryzin, 2017) is inclusiviteit stimuleren de volgende stap om aandacht te besteden aan de *well-being* van werknemers. Op deze manier kan een publieke organisatie haar voorbeeldfunctie als zijnde kansen bieden aan minderheidsgroepen (Selden, 2006) inzetten naar andere organisaties toe.

1.5 Bestuurskundige relevantie

Bestuurskunde is het vakgebied dat zich primair richt op het organiseren van mensen en materialen om de doelen van de overheid te kunnen realiseren (Waldo, 1995). In recenter onderzoek van Van Thiel (2015) wordt de term ‘de overheid’ vervangen door ‘het openbaar bestuur’ en onderscheidt Bestuurskunde zich van andere wetenschappen door vanuit meer dan één invalshoek naar het openbaar bestuur te kijken. De ‘doelen’ waar Waldo (1995) naar verwijst zijn volgens Van Thiel (2015) het oplossen van problemen in of van het openbaar bestuur. Organisaties in het openbaar bestuur hebben in toenemende mate te maken met in snel tempo opvolgende veranderingen in hun omgeving, zoals maatschappelijke ontwikkelingen. Deze toenemende complexiteit (Lemaire, 2018) vraagt om overheidsorganisaties die hier snel en adequaat op kunnen inspelen, ook wel een wendbare overheid genoemd (Nijssen, Vermeeren, Vermeer en Visser, 2018). Aan deze wendbaarheid kan invulling gegeven worden met het opgavegericht werken (Lemaire, 2018). Vanwege het kenmerkende aspect van opgavegericht werken in de publieke sector en de focus inclusiviteit, onderscheidt dit onderzoek zich

van ander bestuurskundig onderzoek omtrent *representative bureaucracy*. Deze stroming in bestuurskundig onderzoek benadrukt het belang van een divers en daarmee representatief personeelsbestand op het gebied van gender, ras en etniciteit (Ricucci, van Ryzin, Lavena, 2014). Daarmee zou representativiteit zorgen voor een meer responsieve en een verantwoorde overheid (Meier & Stewart, 1992; Theobald & Haider-Markel, 2008). De manier waarop deze diversiteit zich ontvouwt in opgaveteams blijft onderbelicht, waarmee dit onderzoek de focus verplaatst van een divers personeelsbestand naar het gevoel van inclusie binnen opgaveteams. De uitkomst van dit onderzoek zou interessante invalshoeken kunnen onthullen over het functioneren van opgaveteams, een groeiende term in de publieke sector (Lemaire, 2018).

1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de theorie besproken rond persoon-team fit, inclusiviteit en de interventie. Hierop worden de hypothesen opgesteld. In hoofdstuk drie wordt de opzet van het onderzoek uitgelegd en de variabelen geoperationaliseerd. De resultaten worden besproken in hoofdstuk vier waarna een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd wordt in het concluderende hoofdstuk.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Persoon-omgeving fit

De persoon-omgeving (P-E) fit geeft aan wat de afstemming is tussen de kenmerken van de werknemer en de kenmerken van een organisatie (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Met andere woorden: de mate waarin werknemers passen binnen hun werkomgeving (Janssen, 2016). Paauwe, Boon, Boselie en den Hartog (2013) geven aan dat deze brede definitie zorgt voor verschillende typen fit. De verschillende typen fit onderscheiden door Kristof (1996) en Kristof-Brown et al. (2005) zijn, persoon-baan fit, persoon-organisatie fit, persoon-leidinggevende fit en de persoon-team fit. Vele onderzoeken op dit gebied houden rekening met de multidimensionaliteit van fit, onder andere door verschillende typen fit tegelijk mee te nemen (Resick, Baltes, & Shantz, 2007; Greguras & Diefendorff, 2009; Yu, 2016). Echter, gegeven de onderzoekseenheid van opgaveteams en het feit dat de persoon-omgeving fit niet gemeten wordt als overkoepelend concept, is het meenemen van de persoon-team fit in zijn eenvoud het meest relevant voor dit onderzoek.

Dit onderzoek richt zich op het niveau van de werknemer en de mate van inclusiviteit op de persoon-team fit binnen opgaveteams. De P-E fit wordt gemeten op het niveau van de werknemer en kan gezien worden als een indicator voor presteren. De persoon-team fit is een onderdeel van de P-E fit en daarmee wordt persoon-team fit binnen opgaveteams gezien als een uitkomst van de inclusiviteit binnen opgaveteams. De persoon-team fit is het minst onderzocht in vergelijking met de andere onderdelen van persoon-omgeving fit (Kristof-Brown et al., 2005; Seong & Kristof-Brown, 2012). Het bereiken van afstemming tussen een individu en het team heeft invloed op zowel het presteren van het individu als van het team. Vervolgens zullen de teamprestaties de effectiviteit van een organisatie kunnen beïnvloeden (Werbel & Johnson, 2001). Het meenemen van persoon-team fit als uitkomst van inclusiviteit blijft voor organisaties relevant.

2.1.1 Persoon-team fit

De persoon-team fit wordt gedefinieerd als “*the compatibility between individuals and their work groups*” (Kristof-Brown, Seong, Degeest, Park, & Hong, 2014, p: 970). Er is een persoon-team fit indien er afstemming is tussen de relatie van een individu en collega's van een directe werkgroep (Kristof-Brown et al., 2005). Deze afstemming in een team kan ervoor zorgen dat de kwaliteit van de relatie tussen collega's wordt versterkt. Een dergelijk sterke relatie kan ervoor zorgen dat er effectiever gecommuniceerd wordt, waardoor individuen beter kunnen bijdragen aan besluiten van het team (Werbel & Johnson, 2001). Daarnaast kan een afstemming tussen persoon en team ervoor zorgen dat de teamleden zich vormen tot belangrijke normen van de groep (Feldman, 1984).

De persoon-team fit is op verschillende manieren geoperationaliseerd. In de meeste gevallen worden individuen met hun collega's van het team vergeleken op gebieden zoals, doelen (Kristof-Brown & Stevens, 2001), waarden (Adkins, Ravlin & Meglino, 1996) of persoonlijke kenmerken (Kristof-

Brown et al., 2005). De persoon-team fit wordt dus meestal gemeten op *deep-level* kenmerken van individuen (Seong & Kristof-Brown, 2012). Hiermee verschilt onderzoek van persoon-team fit zich van onderzoek naar relationele demografie. Ondanks het feit dat relationele demografie bekijkt in hoeverre een individu lijkt op teamleden, focust het vooral op de demografische variabelen als leeftijd, ras en geslacht (Kristof-Brown et al., 2005). Vanuit meerdere onderzoeken (Milliken & Martins, 1996; Harrison, Price & Bell, 1998) blijkt dat demografische variabelen een *surface-level* bevatten, oftewel direct zichtbare verschillen, in tegenstelling tot *deep-level* kenmerken, zoals doelen en waarden. Onderzoek wijst uit dat de persoon-team fit op *deep-level* kenmerken de meeste impact heeft op uitkomsten (Harrison et al., 1998). Zowel complementaire als supplementaire fit bekijken de afstemming tussen persoon en het team op *deep-level* kenmerken.

Complementaire en supplementaire fit

De persoon-team fit betreft de afstemming tussen de relatie van een individu en collega's van een directe werkgroep. De complementaire fit betekent dat er afstemming is tussen een individu en het team wanneer het individu over een set competenties bezit, die bijdragen aan het voltooien van de taak van het team. Met andere woorden: een zwak punt van het team wordt rechtgetrokken door een sterk punt van het individu en vice versa (Seong & Kristof-Brown, 2012). De achterliggende theorie van de complementaire fit is te vinden in het psychologische proces van het vervullen van tekorten (Edwards, 1991). Deze theorie stelt dat een tekort of een zwakte van een werknemer gecompenseerd kan worden door de sterke in de werkomgeving en vice versa (Kristof-Brown et al., 2005). Een supplementaire fit betekent dat er afstemming is tussen de waarden en eigenschappen van teamleden (Seong & Kristof-Brown, 2012). De afstemming gebeurt op basis van de overeenkomsten tussen individuen (Kristof-Brown & Guay, 2011). De achterliggende theorieën suggereren dat individuen de behoefte hebben aan een wederzijdse instemming van de eigen perspectieven (Festinger, 1954; Heider, 1958; Byrne, 1971), wat bereikt kan worden door in interactie te treden met gelijksoortige anderen (Kristof-Brown et al., 2005). De aantrekkingskracht van de interactie met gelijksoortige anderen wordt door Newcomb (1956) verklaard door de aanwezigheid van een versterkend effect van belonen, zodat individuen een gesprekspartner uitkiezen die gelijksoortige eigenschappen bezit. Deze eigenschappen dienen wel zichtbaar te zijn en gewaardeerd te worden (Newcomb, 1956). In onderzoeken naar de persoon-team fit zijn deze eigenschappen veelal geoperationaliseerd als interesses, persoonlijkheid, doelen en waarden overeenstemming (Kristof-Brown & Guay, 2011).

Dimensies complementaire en supplementaire fit

De veel voorkomende conceptualisatie van de twee typen fit is dat de complementaire fit doorgaans wordt gemeten met kennis, vaardigheden en competenties (KSA's) (Seong, Kristof-Brown, Park, Hong & Shin, 2015). De supplementaire fit wordt gemeten als de overeenkomst tussen psychologische kenmerken zoals, waarden, doelen, houding of persoonlijke kenmerken. Een reden voor het afwijken van deze twee gebruikelijke manieren om de persoon-team fit te onderzoeken, is dat het onderscheid tussen complementaire en supplementaire fit geen rekening houdt met het interactie effect tussen de twee typen fit. Dit interactie effect zou van invloed kunnen zijn op de uitkomsten op groepsniveau (Piasentin & Chapman, 2007). Rekening houdende met het interactie effect wordt de complementaire fit niet enkel ervaren als de afwezigheid van ervaren supplementaire fit. Bijvoorbeeld, een individu kan het gevoel hebben dat hij of zij met collega's in een team overeenkomt en gelijktijdig aanvult (Ostroff, 2012). Dit heeft tot gevolg dat het volgens Piasentin en Chapman (2007) van belang is om complementaire en supplementaire fit op gemeenschappelijke dimensies in overweging te nemen, namelijk persoonlijkheid, waarden, vaardigheden, capaciteiten, competenties, perspectieven en kennis. Op deze manier wordt niet uitgesloten dat er complementaire fit bijvoorbeeld op de dimensie waarden kan ontstaan en dat supplementaire fit bijvoorbeeld op de dimensie vaardigheden ontstaat (Piasentin & Chapman, 2007).

2.2 Het begrip inclusiviteit

De basis van de literatuur over inclusiviteit op de werkplek werd gelegd door Mor Barak en Cherin (1998). De focus ligt bij het gevoel onderdeel te zijn van belangrijke processen in de organisatie. Op deze manier zou inclusie bijdragen aan de handvaten van een werknemer om effectief en volledig bij te dragen aan de organisatie (Mor Barak & Cherin, 1998). Inclusiviteit en diversiteit zijn beide aparte begrippen, maar gerelateerd aan het managen van diversiteit. Volgens Roberson (2006) focust diversiteit zich op de demografie binnen een organisatie, waar inclusiviteit tracht barrières weg te nemen die deelname en bijdrage van alle werknemers in een organisatie in de weg staan. Een aantal auteurs trekken dit verder door en stellen dat inclusiviteit een voorwaarde is voor het beter presteren van divers samengestelde teams (Stevens et al., 2008; Jansen et al., 2015). Volgens Jansen et al. (2014) bestaat inclusiviteit uit twee onderdelen, *belongingness* en *authenticity*. De bijbehorende definitie van inclusiviteit luidt: “*the degree to which an individual perceives that the group provides him or her with a sense of belonging and authenticity*” (Jansen et al., 2014, p: 373).

2.2.1 Framework inclusiviteit

Om de inclusiviteit binnen een opgaveteam te onderzoeken wordt het framework van Shore et al. (2011) met een aanvulling van Jansen et al. (2014) gebruikt. De focus van het framework van Shore et al. (2011) ligt op de perceptie van werknemers over inclusiviteit binnen een groep. Deze perceptie van inclusiviteit kan verklaard worden aan de hand van de *Optimal Distinctiveness Theory* (ODT) (Brewer,

1991). Vanuit de ODT wordt gesteld dat personen twee tegengestelde behoeften hebben, namelijk de behoefte om zich onderdeel te voelen van een groep (*belongingness*) en tegelijkertijd zichzelf willen zien als een uniek individu (*uniqueness*). De behoefte *belongingness* is de motivatie voor het opzetten en behouden van sterke en stabiele relaties met andere individuen. Om deze behoefte te vervullen, dienen individuen regelmatige en prettige interacties te hebben in een tijdelijk stabiele groep (Baumeister & Leary, 1995). De behoefte *belongingness* bestaat uit twee subonderdelen, namelijk lidmaatschap van de groep (de ervaren sterkte van de band tussen individu en groep) en groepsverbondenheid (de ervaren positiviteit van deze band) (Jansen et al., 2014). Zowel *belongingness*, bijvoorbeeld participeren in besluitvorming, als *uniqueness*, bijvoorbeeld een open houding naar verschillende zienswijzen, zijn onderdeel van inclusiviteit (Shore et al., 2018). De personen in een team balanceren deze twee onderdelen tot het gewenste niveau van inclusiviteit bereikt is. (Shore et al., 2011). Een hoog niveau van inclusiviteit kan leiden tot betere prestaties op het werk (Shore et al., 2018).

Het onderzoek van Jansen et al. (2014) geeft een toevoeging op het component *uniqueness* van Shore et al. (2011). Jansen et al. (2014) stellen dat *uniqueness* vertalen als de kenmerken van een uniek individu niet voldoende is voor de perceptie van inclusie. Een individu dat meer lijkt op de meerderheid van de groep zal minder baat hebben bij waardering van anderen over haar of zijn unieke eigenschappen. Dit kan mogelijk leiden tot een gevoel van exclusie onder de meerderheid, in een groep die de voordelen van uniek zijn benadrukken (Plaut, Garnett, Buffardi & Sanchez-Burks, 2011). Dit is de reden dat Jansen et al. (2014) het component *uniqueness* reconceptualiseren vanuit de *Self-Determination Theory* (SDT). De SDT stelt dat individuen behoeften hebben die kunnen worden vervuld in een groep (Jansen et al., 2014). Binnen de SDT worden er twee componenten onderscheiden, namelijk *relatedness* en autonomie. Het component *relatedness* betekent dat individuen de behoefte voelen om zich verbonden te voelen met anderen (Deci & Ryan, 2000). Volgens Jansen et al. (2014) komt dit component overeen met de behoefte aan *belongingness* vanuit de ODT. Het component autonomie betreft de behoefte van individuen om keuze te ervaren in het eigen doen en laten en de wens om zich te gedragen zoals men zichzelf ziet (Deci & Ryan, 2000). Er zijn twee subcomponenten van autonomie, namelijk taak gerelateerd en identiteit gerelateerd. Dit laatste subcomponent wordt *authenticity* genoemd en betreft de ruimte van een individu om zichzelf te zijn. Volgens Bettencourt, Molix, Talley, en Sheldon (2006) komt dit in zekere zin overeen met het component van *uniqueness* vanuit het ODT.

Echter, volgens Jansen et al. (2014) bestaan er wel degelijk verschillen tussen *uniqueness* en *authenticity*. Het component *authenticity* betreft dat verschillen tussen individuen geaccepteerd worden, waardoor individuen in een groep ook gelijk aan elkaar mogen zijn (Jansen et al., 2014). Het component *authenticity* is breder dan het component *uniqueness*. Bij *authenticity* staan zowel leden van een minderheid als van een meerderheid centraal en hebben alle individuen de mogelijkheid om dicht bij zichzelf te blijven staan. Het component heeft twee subonderdelen, namelijk ruimte voor *authenticity* en waarde in *authenticity* (Jansen et al., 2014). In het huidige onderzoek wordt inclusiviteit gedefinieerd als de mate waarin een individu zich onderdeel voelt van een groep waar de behoefte aan *belongingness*

en *authenticity* wordt vervuld (Shore et al., 2011; Jansen et al., 2014). De term inclusiviteit verwijst naar de individuele psychologische ervaring van inclusie, in tegenstelling tot een objectieve meting of een individu deel uitmaakt van een groep (Jansen et al., 2014). Voor deze schaal is gekozen, omdat bij het concept *authenticity* voorop staat dat individuen ook gelijk aan elkaar mogen zijn, in tegenstelling tot onderzoeken die het concept *uniqueness* gebruiken (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987; Shore et al., 2011; Snyder & Fromkin, 2012). Door het meten van inclusiviteit met *authenticity* (samen met *belongingness*), is het mogelijk dat elk individu een gevoel van inclusie kan ervaren, ongeacht unieke eigenschap.

Belongingness en authenticity

De concepten *belongingness* en *authenticity* worden in dit onderzoek gezien als gescheiden, maar gerelateerde concepten. Theoretisch gezien kan het per situatie verschillen of leden van een groep *belongingness* en *authenticity* ervaren (Jansen et al., 2014). Het kan voorkomen dat leden van een groep een sterk gevoel van *belongingness* ervaren, maar niet ervaren dat ze zichzelf mogen zijn. In deze situatie is het mogelijk dat de groep andere teamleden dwingt om hun authentieke zelf op te geven om in de groep te passen (Jansen et al., 2014). Shore et al. (2011) benoemt deze situatie als assimilatie. Daarentegen, leden van een groep kunnen een laag gevoel van *belongingness* ervaren, maar tegelijkertijd ervaren dat hun unieke eigenschappen waardevol zijn voor de groep, bijvoorbeeld externe recruiters in een organisatie. Shore et al. (2011) bestempelt deze situatie als differentiatie. De twee onderdelen zijn tevens afhankelijk van de context (Jansen et al., 2014). Bijvoorbeeld, in sommige groepen is het nuttig om onderscheid te maken tussen *belongingness* en *authenticity*, echter in een andere groepscontext zullen de componenten dichter bij elkaar liggen. Met deze reden stellen Jansen et al. (2014) dat het waarschijnlijk afhankelijk is van het soort groep of het empirisch te bewijzen valt dat inclusie opgedeeld kan worden in *belongingness* en *authenticity*.

2.2.2 Samenhang inclusiviteit en persoon-team fit

Tussen inclusiviteit en persoon-team fit zou er een relatie bestaan. Deze relatie is logisch te beredeneren, aangezien inclusiviteit een factor zou zijn in het beter presteren van heterogene teams (Stevens et al., 2008; Jansen et al., 2015) en het bereiken van persoon-team fit gezien kan worden als een onderdeel van het presteren van een team (Werbelt & Johnson, 2001). Deze relatie zou vervolgens positief zijn, onderbouwd vanuit de theorie over status verschillen. Deze theorie stelt dat individuen een verschillende status hebben, gebaseerd op de sociale categorie(n) vanuit de bredere cultuur (leeftijd, geslacht, etniciteit) waar men toe behoort (Turner, Stets, Cook & Massey, 2006). Een groep waarin individuen met hoge en lage status zijn, zullen de individuen met een lage status zich naar de normen van de hoge status-individuen gaan buigen (Asch, 1955; Earley, 1999). Volgens Shore et al. (2011) zou inclusie binnen een groep ervoor zorgen dat deze ervaren statusverschillen verdwijnen en individuen in een groep zichzelf kunnen zijn en hun mening kunnen geven, *authenticity* is dan de term volgens Jansen et

al. (2014). De inclusie binnen een team zou kunnen leiden tot een sterke relatie tussen groepsleden (Shore et al., 2011). In dit onderzoek wordt deze sterke relatie breder getrokken naar persoon-team fit. Op basis van deze literatuur zijn de volgende hypothesen opgesteld:

(H1A): *Er bestaat een positieve relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams;*

(H1B): *Er bestaat een positieve relatie tussen de mate van belongingness en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams;*

(H1C): *Er bestaat een positieve relatie tussen de mate van authenticity en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams.*

2.3 Inclusiviteitsinterventie

De inclusiviteitsinterventie is onderdeel van een *Group Randomized Trial* (GRT). Een GRT is een comparatieve studie waarbij interventies op het niveau van de groep worden geëvalueerd. De interventie is erop gericht om de fysieke of sociale omgeving te manipuleren (Murray, Varnell & Blitstein, 2004). De literatuur over inclusie laat zien dat er meer aandacht is gekomen voor de condities waaronder werknemers in een heterogeen team inclusie ervaren (Jansen et al., 2014). Met andere woorden: wanneer zorgen condities ervoor dat werknemers inclusie ervaren. Dit kan onderzocht worden met een moderator, aangezien moderators bekijken wanneer een onafhankelijke variabele sterker gerelateerd is aan de afhankelijke variabele (Frazier, Tix & Barron, 2004). Vanuit Homan et al. (2008) wordt duidelijk dat het meenemen van moderatoren meer inzicht kan geven in het wanneer van de positieve en negatieve effecten van diversiteit op teams. De keuze om de inclusiviteitsinterventie als moderator mee te nemen in dit onderzoek is voortgekomen uit de combinatie van deze twee aanbevelingen.

Een moderator is een kwalitatieve of kwantitatieve (uit te drukken in een getal) variabele die de richting en/of de sterkte van de relatie tussen een onafhankelijke en een afhankelijke variabele beïnvloedt (Baron & Kenny, 1986). Daarnaast is een moderator ongecorreleerd met de afhankelijke variabele om de interactie tussen de moderator en de onafhankelijke variabele duidelijk te interpreteren (Baron & Kenny, 1986). Er wordt verwacht dat de inclusiviteitsinterventie in interactie staat met inclusiviteit. De interventie is namelijk een bordspel dat wordt gespeeld met een team waarin wordt gediscussieerd over inclusiviteit. Het spel zou een verandering teweeg kunnen brengen tussen inclusiviteit en persoon-team fit. Het inclusiviteitsspel is daarmee een moderator, omdat het in interactie staat met inclusiviteit en via deze interactie invloed heeft op persoon-team fit. Een mediator zou de relatie tussen inclusiviteit en persoon-team fit verklaren (Frazier et al., 2004). Met andere woorden: inclusiviteit zou invloed hebben op het inclusiviteitsspel dat weer invloed zou hebben op persoon-team fit. Echter, het is onlogisch om te verwachten dat het spel direct invloed zou hebben op persoon-team fit. Het spel bevat namelijk geen vragen gerelateerd aan persoon-team fit. De volgende hypothese tracht inzicht te bieden in inclusiviteitsinterventie als moderator tussen de relatie van inclusiviteit en persoon-team fit:

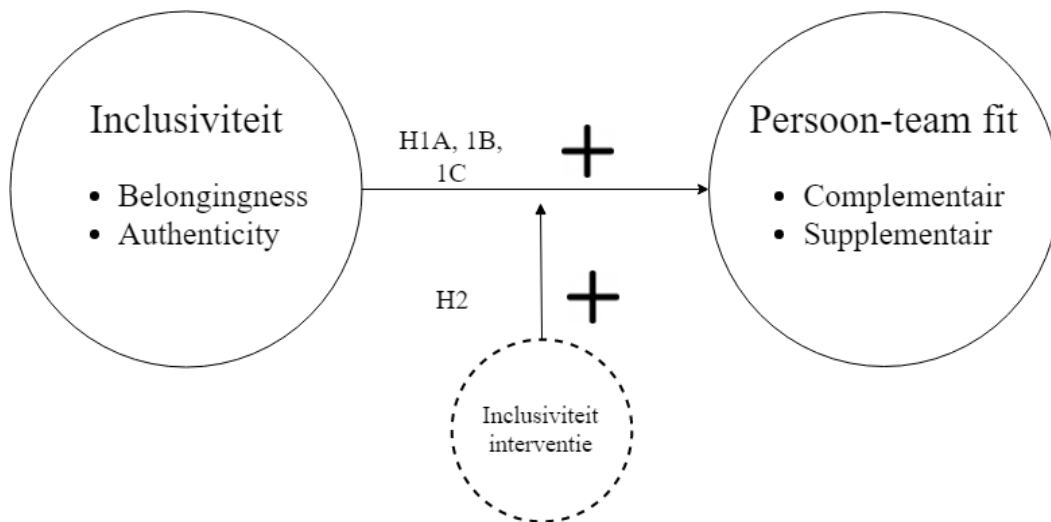
(H2): De inclusiviteitsinterventie heeft een versterkend effect op de relatie tussen inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams.

2.4 Samenvatting

Vanuit het theoretisch kader is er een verwachting geschetst over het effect van de interventie op de relatie tussen de inclusiviteit en persoon-team fit binnen opgaveteams (figuur 1). De relatie tussen de inclusiviteit en persoon-team fit in opgaveteams wordt versterkt door de interventie. Met deze reden is de interventie als moderator opgenomen. De moderator komt terug in figuur 1 als de interventie met een pijl naar het midden van de relatie tussen inclusiviteit en persoon-team fit. De interventie zorgt ervoor dat de ervaren inclusiviteit in een opgaveteam stijgt, omdat de interventie zich expliciet richt op diversiteit en inclusie. Vervolgens zou een werknemer zich beter voelen passen binnen het opgaveteam, een indirect gevolg van de interventie. De verwachtingen worden getest door een inclusiviteitsinterventie binnen opgaveteams. Een nul- en nameting (zie bijlage 4) zorgt ervoor dat een vergelijking mogelijk is tussen de behandel- en controlegroep. Het onderstaand conceptueel kader brengt deze verwachtingen in beeld.

Figuur 1: Conceptueel model inclusiviteit en persoon-team fit. Bron: eigen verwerking

Wat is het effect van een inclusiviteitsinterventie op de relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers binnen opgaveteams?



Hoofdstuk 3: Methoden

3.1 Onderzoeksopzet

Er is gekozen voor een kwantitatief onderzoek, omdat dit het mogelijk maakt om een groot aantal respondenten te bereiken en daarmee generaliserende uitspraken te doen over de populatie. Op deze manier kan er antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Het onderzoek is uitgevoerd binnen drie afdelingen van de provincie Zuid-Holland met het doel om het effect van een inclusiviteitsinterventie op de relatie tussen inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers binnen opgaveteams te toetsen. Dit wordt getoetst met een GRT, waarbij een behandelgroep een interventie over inclusiviteit zal ervaren en een controlegroep geen interventie ervaart. In dit onderzoek bestaat de interventie uit een actie, ingezet vanuit de onderzoeker waarbij een inclusiviteitsspel de experimentele behandeling is. Deze experimentele behandeling wordt alleen uitgevoerd bij willekeurig gekozen opgaveteams. De vergelijking tussen deze groepen gebeurt op basis van data uit een nul- en nameting. Dit onderzoek is deductief van aard, daar de hypothesen uit het theoretisch kader getest worden. Met behulp van het programma STATA zijn de hypothesen getoetst.

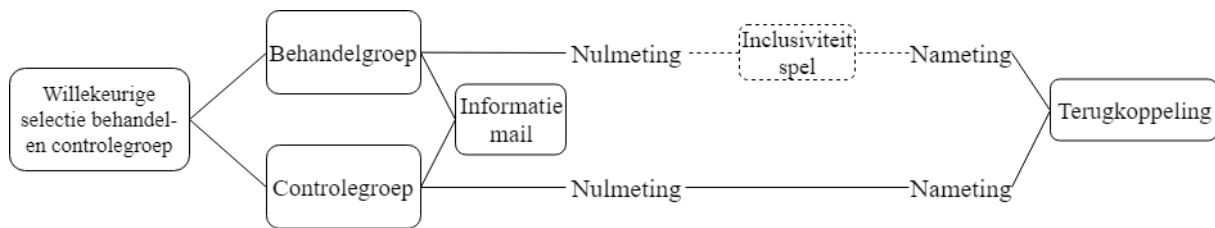
3.2 Dataverzameling

De data van de nul- en nameting is verzameld met een online vragenlijst. Tussen de nul- en nameting heeft de inclusiviteitsinterventie plaatsgevonden. Deze interventie heeft de vorm van een spel over inclusiviteit en diversiteit. Tussen het uitzetten van de nulmeting (N=77) en de nameting (N=70) zat twee maanden. Gemiddeld hebben opgaveteams een maand de tijd genomen om de vragenlijsten in te vullen. Er is gekozen voor een online vragenlijst met behulp van Qualtrics-software, omdat hiermee in korte tijd een grote groep werknemers bereikt kan worden. Om de respons te verhogen, is de fysieke vragenlijst bij een aantal opgaveteams uitgedeeld. De fysieke vragenlijsten hebben 16 respondenten opgeleverd.

3.2.1 Verloop interventie

Figuur 2 geeft het verloop van de interventie en de nul- en nameting visueel weer. Werknemers zijn voor het eerst gewezen op het onderzoek met een informatiemail (bijlage 3). Na een aantal dagen is er een herinneringsmail verstuurd naar alle opgaveteams (bijlage 3). In bijlage 4 staan de volledige vragenlijsten zoals deze zijn bevraagd aan de werknemers in de opgaveteams. De werknemers zijn gewezen op de nameting middels een informatiemail met de link naar de vragenlijst erbij (bijlage 3). Aan alle respondenten en geïnteresseerden is ter terugkoppeling een samenvatting van de resultaten verstuurd.

Figuur 2: Het verloop van de interventie. Bron: eigen verwerking



3.3 Operationalisering

In dit onderzoek zijn de twee variabelen (inclusiviteit en persoon-team fit) meetbaar gemaakt met gevalideerde meetinstrumenten die aansluiten op de definities gebruikt in dit onderzoek. De items zijn vanuit het Engels vertaald naar het Nederlands en zijn getest in een pilot van vijf respondenten. De antwoorden van alle vragen zijn gemeten op een vijfpunts Likertschaal. De antwoordmogelijkheden lopen van “Zeer Oneens” tot “Zeer Eens”. Deze schaal is bewust gekozen, omdat er ruimte is voor een neutrale optie (Cox, 1980). Deze neutrale optie zorgt ervoor dat je respondenten niet ‘dwingt’ te kiezen voor een standpunt waar zij niet achter staan. Ten opzichte van een zevenpunts Likertschaal zou een vijfpuntsschaal minder frustratie omtrent de keuze oproepen (Babakus & Mangold, 1992). Dit zou het aantal responses kunnen verhogen (Babakus & Mangold, 1992). Over het algemeen heeft onderzoek geen absolute aanbeveling aangaande de twee schalen (Weijters, Cabooter, Schillewaert, 2010). In dit onderzoek wordt uitgegaan van een gelijke afstand tussen alle punten van de Likertschaal. Dit betekent dat de variabelen gemeten met de Likertschaal worden meegenomen als interval data.

3.3.1 Afhankelijke variabele

De persoon-team fit (afhankelijke variabele) is gemeten aan de hand van het meetinstrument van Piasentin & Chapman (2007) over de persoon-organisatie fit. Er is voor dit meetinstrument gekozen, omdat voorgaande onderzoeken de persoon-team fit doorgaans conceptualiseren als een directe perceptie van fit met het team of als een eenzijdige conceptualisatie, zoals alleen met de dimensie, waarden. Dit type onderzoek houdt niet genoeg rekening met de verschillende typen kenmerken, zoals waarden, persoonlijkheid en vaardigheden (Edwards, 1991; Kristof-Brown & Guay, 2011). Met deze reden is er gekozen voor de conceptualisatie van Piasentin en Chapman (2007), namelijk complementaire en supplementaire persoon-organisatie fit op gemeenschappelijke dimensies (persoonlijkheid, waarden, vaardigheden, capaciteiten, competenties, perspectieven en kennis).

De schaal van Piasentin en Chapman (2007) bevat acht complementaire en negen supplementaire items van persoon-organisatie fit. Bijvoorbeeld, een item dat complementaire persoon-organisatie fit meet is: “Indien er belangrijke beslissingen gemaakt worden, raadplegen mijn collega’s mij, omdat ik een ander perspectief heb” en een item dat supplementaire persoon-organisatie fit meet is: “Mijn vaardigheden en capaciteiten komen overeen met de vaardigheden en capaciteiten die mijn organisatie zoekt in werknemers”. Aangezien dit onderzoek de persoon-team fit meet zijn de woorden

‘organisatie’ vervangen door ‘opgaveteam’ (bijlage 1). Uit het onderzoek van Cooman et al. (2016) zijn een tweetal argumenten overgenomen ter vermindering van het aantal items van Piasentin & Chapman (2007): het ontbreken van een duidelijke verwijzing in de vraag (persoonlijkheid, waarden, vaardigheden, capaciteiten, competenties, perspectieven en kennis) en een lagere toepasbaarheid in een team context. In dit onderzoek bestaat de persoon-team fit uit vijf complementaire items en zeven supplementaire items. Er zijn daarmee drie complementaire items en twee supplementaire items weggelaten. De overgebleven items worden meegenomen in de factoranalyse. De items zijn voor elke respondent willekeurig gepresenteerd. De variabele persoon-team fit wordt berekend door het gemiddelde te nemen van de antwoorden van de respondenten (minimum = 1, maximum = 5) op de schaal persoon-team fit, waarbij een hoge score duidt op een hoge persoon-team fit en vice versa.

Directe en ervaren fit

De persoon-team fit kan op verschillende manieren gemeten worden. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen directe en indirecte fit, en ervaren, subjectieve of objectieve fit (Kristof, 1996). De meeste onderzoekers zijn in overeenstemming dat ervaren fit gedefinieerd wordt door een directe beoordeling over de overeenkomsten (Kristof, 1996). Dat geldt tevens voor dit onderzoek waar ervaren fit wordt gemeten door een directe beoordeling van het individu over de afstemming tussen zichzelf en het team (Kristof-Brown et al., 2005). Echter, het meten van persoon-team fit op basis van ervaringen van werknemers heeft de meeste kans op manipulatie vanuit de respondenten (Kristof-Brown et al., 2005). De werknemers maken eigen interpretaties van hun fit met het team. Desondanks wordt het meten van de persoon-team fit vanuit de ervaring van werknemers als meest bevonden voor uitspraken over de fit op groepsniveau (Kristof-Brown et al., 2014; Seong et al., 2015).

3.3.2 Onafhankelijke variabelen

Inclusiviteit (onafhankelijke variabele) is gemeten aan de hand van de schaal van Jansen et al. (2014). In dit onderzoek bestaat inclusiviteit uit acht *belongingness* items en acht *authenticity* items. Er zijn vier items van *belongingness* die het subonderdeel lidmaatschap van de groep meten en vier items die het subonderdeel groepsverbondenheid meten. Er zijn vier items van *authenticity* die het subonderdeel ruimte voor *authenticity* meten en vier items die het subonderdeel waarde in *authenticity* meten (bijlage 2). Een voorbeeld van een item van *belongingness* is: “Mijn opgaveteam geeft mij het gevoel dat ik ergens toebehoor”. Een voorbeeld van een item van *authenticity* is: “Mijn opgaveteam staat mij toe mijzelf te zijn” (bijlage 2). De items zijn voor elke respondent willekeurig gepresenteerd. De variabele inclusiviteit wordt berekend door het gemiddelde te nemen van de antwoorden van de respondenten (minimum = 1, maximum = 5) op de schaal ervaren inclusiviteit, waarbij een hoge score duidt op een hoog gevoel van inclusie en vice versa.

3.3.3 Moderatorvariabele

De inclusiviteitsinterventie (moderator) heeft het karakter van een dummy variabele. De respondenten zijn verdeeld in 0: respondenten hebben niet deelgenomen aan het inclusiviteitsspel en 1: respondenten hebben wel deelgenomen aan het inclusiviteitsspel. Voordat een GRT geanalyseerd kan worden, is het van belang om te kijken naar de correlatie tussen observaties binnen een team, de *intraclass correlation* (ICC) (Murray et al., 2004) (tabel 1). De ICC kan zorgen voor een toename van de variantie op groepsniveau wat niet geheel toegeschreven kan worden aan de interventie die de leden van de groep hebben ondergaan (Murray et al., 2004). Dit zou kunnen leiden tot een toename in type I fouten (verwerpen van een juiste H0) in GRT onderzoek (Murray et al., 2004). De ICC kan onder andere worden gebruikt voor het vraagstuk: ‘is mijn afhankelijke variabele gerelateerd of beïnvloedbaar door lidmaatschap van een team’ (*non-independence*) (Bliese, 2000). Aangezien in dit onderzoek de ICC leidend is voor de keuze in soort regressie, is *non-independence* belangrijk. Een fundamentele randvoorwaarde van analytische technieken, zoals een regressie of een ANOVA is dat de data onafhankelijk ofwel *independent* is (Bryk & Raudenbush, 1992). Deze randvoorwaarde wordt geschonden in het geval van *non-independence*. Dit is namelijk de mate waarin antwoorden van individuen beïnvloed worden of afhankelijk zijn van de groep waarin iemand toebehoort (Bliese, 2000). De meest voorkomende toetst voor *non-independence* in deze vorm is de ICC1 (Bryk & Raudenbush, 1992). Het niet meenemen van de ICC1 voor *non-independence* resulteert in te kleine standaardfouten.

Tabel 1: Intraclass correlaties (N=77)

	ICC1	F
Persoon-team fit	0.0577	1.41
Inclusiviteit	0.21107	2.79*

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001 = significante p waarden.

De resultaten van tabel 1 laten zien dat de ICC1 (voor berekening zie bijlage 8) van persoon-team fit in de gebruikelijke range van 0.05 tot 0.20 ligt (Bliese, 2000). Uitgaande van de interpretatie van Bryk & Raudenbush (1992) geeft de ICC1 aan wat de proportie is van de totale variantie die verklaard kan worden door het toebehoren aan een groep. De ICC1 van persoon-team fit is 0.0577, ofwel 6% van de variantie in de antwoorden van respondenten is gerelateerd aan het lid zijn van het opgaveteam. De F-waarde van persoon-team fit is echter niet significant ($p=0.1953 > 0.05$) (bijlage 8), waardoor de hypothese ICC=0 niet verworpen kan worden. Er is mogelijk sprake van afhankelijkheid tussen het behoren tot een opgaveteam en persoon-team fit. Wegens de niet significante F-waarde is er sprake van *non-independence*. Ofwel de individuele respons over persoon-team fit is afhankelijk van het lidmaatschap in de groep. De *standard error* wordt in dit geval in grootte onderschat, wat resulteert in een toename in type I fout (McCoach & Adelson, 2010). Om dit te voorkomen wordt er in de regressie gebruik gemaakt van een robuust cluster voorspeller. Op deze manier is het alleen van belang dat de data tussen de observaties van de opgaveteams onafhankelijk is (Williams, 2000).

De ICC1 van inclusiviteit is 0.21107, ofwel 21% van de variantie in de antwoorden van respondenten is gerelateerd aan het toebehoren aan een team. De F-waarde van inclusiviteit is daarbij wel zeer significant ($p=0.0062 < 0.05$) (bijlage 8), waardoor de hypothese $ICC=0$ verworpen kan worden. Er is waarschijnlijk sprake van onafhankelijkheid tussen het behoren tot een opgaveteam en inclusiviteit.

3.4 Controlevariabelen

Er zijn een aantal controlevariabelen meegenomen in de vragenlijst (bijlage 4). Geslacht, leeftijd en opleidingsniveau worden vaker meegenomen in onderzoek naar de persoon-team fit (Seong & Kristof-Brown, 2012; Seong et al., 2015) en inclusiviteit (Pelled, Ledford, & Mohrman, 1999b; Cho & Mor Barak, 2008). Het aantal jaren bij de provincie Zuid-Holland is een controlevariabele, omdat het logischerwijs te verwachten valt dat een individu aan de cultuur van de provincie Zuid-Holland gewend raakt naarmate iemand langer in dienst is. Het aantal maanden bij een opgaveteam is een controlevariabele, omdat het mogelijk is dat leden van een team wennen aan verschillen en andere perspectieven van collega's hoe langer er wordt samengewerkt (Pelled et al., 1999a). Dit zou van invloed kunnen zijn op de persoon-team fit en het perspectief op inclusiviteit.

3.5 De onderzoekspopulatie

De organisatie

Vanuit het beleidsdocument 'Dit doet de provincie Zuid-Holland' (2018) wordt duidelijk dat de provincie een overheidsorgaan is dat zelfstandig beslissingen neemt over de leefomgeving van haar inwoners. Deze beslissingen maakt de provincie Zuid-Holland als 'middenbestuur' tussen de gemeenten en het Rijk. De provincie Zuid-Holland werkt voortdurend aan de verbetering van de leefomgeving van haar inwoners. In opgaveteams wordt er gewerkt aan de ontwikkelingen voor en met de samenleving. De organisatie kent de Provinciale Staten (volksvertegenwoordiging) en de Gedeputeerde Staten (dagelijks bestuur). De vijftien afdelingen voeren het beleid uit onder laatstgenoemd orgaan. De provincie Zuid-Holland is niet gebonden aan quota aangaande diversiteit. Uit het document 'CAO Provincies 2019-2020' (2019) blijkt dat het wel een centraal thema is voor alle provincies en er op gestuurd wordt om divers talent binnen te halen.

Echter, het binnenhalen van divers talent is niet het einddoel. In combinatie met de toename van het werken in opgaveteams binnen de provincie Zuid-Holland, is de kans op diverse ofwel heterogene teams groter. De provincie Zuid-Holland tracht met inclusiviteit divers talent te behouden. In het document 'Afdelingsplan Personeel en Organisatie' (2019) blijkt dat inclusiviteit valt onder de opgave 'goed werkgeverschap' van de afdeling Personeel en Organisatie (P&O). Inclusiviteit wordt getracht gerealiseerd te worden door mensen zich welkom en veilig te laten voelen binnen de organisatie. In de praktijk wordt dit ingevuld door het netwerk PZH (provincie Zuid-Holland) uniek waarin thema's rond

diversiteit en inclusiviteit breed worden gedeeld binnen de organisatie. Het effect van inclusiviteit op de afstemming tussen werknemers in opgaveteams blijft hierin echter onduidelijk.

De onderzoekseenheid

Vanuit het 'Afdelingsplan Personeel en Organisatie' (2019) wordt een opgaveteam gedefinieerd als een team dat afdelingsoverstijgend is, innovatief werk verricht en verder komt dan een opdracht regulier aan te sturen. Ter bevordering van de representativiteit zijn er drie verschillende soorten afdelingen gekozen en daarbinnen een aantal opgaveteams geselecteerd. Deze GRT is quasi experimenteel opgezet, omdat de opgaveteams bestaande groepen zijn en niet door de onderzoeker zijn gevormd (Bloom, 2006). In totaal zijn er 90 werknemers (nulmeting) en 89 werknemers (nameting) uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Met een steekproefcalculator is berekend dat de steekproef met een foutenmarge van 5% en een betrouwbaarheidsniveau van 95% minimaal 74 respondenten (nulmeting) en 73 respondenten (nameting) moet bevatten. In totaal hebben 77 (nulmeting) en 70 (nameting) werknemers de vragenlijst volledig ingevuld. Een *response rate* van 85.56 % (nulmeting) en 78.65% (nameting).

Uit tabel 2 valt af te lezen dat het gemiddeld aantal jaar dat een werknemer bij de provincie Zuid-Holland werkt lager (8.26 jaar, $SD= 9.77$) ligt dan het gemiddelde van de hele organisatie (14.4 jaar). Gemiddeld werken de respondenten 12.36 maanden ($SD=10.38$) bij het huidige opgaveteam. Daarnaast ligt het percentage mannen in de steekproef hoger (67.53%) dan gemiddeld over de gehele populatie (56%). In deze dataset zijn er relatief meer mannen bevraagd dan vrouwen. De gemiddelde leeftijd van werknemers bij de provincie is 48.5 jaar. Dit getal ligt rond het gemiddelde van de respondenten (44.26 jaar, $SD= 11.463$).

Tabel 2: De controlevariabelen in vergelijking met de steekproef

<i>Operationalisering</i>	<i>Steekproef</i>
Het aantal jaren dat een werknemer werkt voor de provincie Zuid-Holland is gemeten door te vragen naar het aantal jaren dat een respondent al werkt voor de provincie Zuid-Holland	M= 8.26 jaar
Het aantal maanden dat een werknemer werkt bij het opgaveteam waar hij of zij toebehoort	M= 12.36 maanden
De controlevariabele geslacht is gemeten door aan de respondenten te vragen of zij vrouw (0), man (1), of anders (missing) zijn	1= 52 (67.53%) 0= 25 (32.47%)
De controlevariabele leeftijd is gemeten door aan de respondenten te vragen om hun leeftijd in te vullen	M= 44.26 min=20 max=64
De controlevariabele opleidingsniveau is gemeten door aan de respondenten te vragen om aan te geven wat hun hoogst afgeronde opleidingsniveau is. Op basis van de Standaard onderwijsindeling van het CBS (2016) zijn 'Hoger beroepsonderwijs', 'Academisch onderwijs' en 'Gepromoveerd aan de universiteit' gecodeerd als hoogopgeleid (1) en 'Basisschool', 'Lager voortgezet onderwijs', 'Voortgezet algemeen onderwijs', 'Middelbaar beroepsonderwijs' als niet hoogopgeleid (0). Antwoorden in de 'Anders, namelijk..' categorie zijn, waar mogelijk, ingedeeld in de meest passende categorie.	M= 0.91 van waarde tussen 0 en 1.

Sampling van de behandelgroep

De behandelgroep krijgt een interventie, in dit geval een inclusiviteitsspel. De controlegroep krijgt geen interventie. Een manier waarop je groepen willekeurig kan indelen is *simple random sampling* (Healey, 2009). Er wordt vanuit een lijst met de populatie gekozen voor cases die allen een gelijke kans hebben om in de behandelgroep te komen. Het is gebruikelijk om bij deze methode de cases aan te duiden met een willekeurig getal, zonder patroon (Healey, 2009). Aangezien er in totaal elf opgaveteams zijn, is een *simple random sampling* in de praktijk gemakkelijk uit te voeren. De *simple random sampling* is uitgevoerd door het toekennen van een nummer aan elk opgaveteam en vervolgens is er met een *random number generator* gekozen twee opgaveteams.

Hoofdstuk 4: Empirische onderzoeksresultaten

4.1 Validiteit en betrouwbaarheid persoon-team fit

Piasentin & Chapman (2007) hebben het meetinstrument gevalideerd met een Principale Componenten Analyse (PCA) met varimax rotatie. De onderzoekers hebben zo items verwijderd die niet genoeg in relatie stonden met de factor complementaire of supplementaire fit. Aangezien niet alle items uit de originele schaal zijn meegenomen, is het belangrijk om te bekijken of de vragenlijst valide is met een Factor Analyse (FA) en de *principal-components factoring* (pcf) optie. Op deze manier worden de onderliggende dimensies die vanuit de literatuur in de vragenlijst opgenomen zijn, geïdentificeerd in de dataset (Mooi, Sarstedt & Mooi-Reci, 2018, p. 273). De optie pcf faciliteert de interpretatie van de factoren (Mooi et al., 2018, p. 274). Daarnaast kan er gekeken worden of de vragen in de vragenlijst intern consistent zijn. Dit wordt getest met de Cronbach's Alpha en over het algemeen wordt een score gelijk of groter dan 0.7 als betrouwbaar gezien (Taber, 2018).

Factoranalyse en Cronbach's Alpha persoon-team fit

De *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) en de *Bartlett's test of sphericity* zijn beide uitgevoerd om de geschiktheid van een factoranalyse bij de data van dit onderzoek te toetsen. De KMO van persoon-team fit is 0.713, een redelijke score volgens de indeling van Kaiser (1974). De *Bartlett's test* is significant (p-waarde: 0.000 op een 95% significantielevel) wat betekent dat de H₀ (variabelen zijn niet intergecorrleerd) verworpen kan worden en aangenomen wordt dat er kans is op correlatie tussen de vragen (bijlage 5). Vervolgens kan de factoranalyse met promax rotatie uitgevoerd worden. Er is gekozen voor een promax rotatie, omdat er daarmee correlatie tussen de vragen (items) mag bestaan (Vogt & Johnson, 2011). Uit de factoranalyse blijken er vier factoren te zijn aan de hand van het Kaiser criterium (Eigenwaarde >1) die de meeste variantie in persoon-team fit verklaren. De factoranalyse heeft niet ten doel om de data te reduceren, maar om de validiteit van de vragenlijst te toetsen. Uit de biplot komt naar voren dat de items van de vragenlijst niet op de twee factoren (complementair en supplementair) laden (bijlage 5), zoals de literatuur veronderstelt. Namelijk, de twee factoren zouden volgens Piasentin & Chapman (2007) gemeenschappelijke dimensies hebben, wat zou kunnen verklaren dat de biplot geen duidelijke scheiding in dimensies laat zien. Echter, gegeven de ambiguïteit van de conclusie van Piasentin & Chapman (2007), is ervoor gekozen om in dit onderzoek de persoon-team fit in drie delen te analyseren, namelijk supplementaire fit als Y, complementaire fit als Y en tezamen als Y.

De items van persoon-team fit hebben een alpha van 0.757. Dit ligt boven de grens van 0.70 (bijlage 6). Item 1 en item 12 hebben een relatief lage *item-rest* correlatie (respectievelijk 0.008 en 0.171), waardoor de items niet sterk lijken te correleren met de rest van de items (bijlage 6). Daarnaast stijgt de Cronbach's Alpha van 0.757 naar 0.784 als item 1 wordt verwijderd en naar 0.765 als item 12 wordt verwijderd. Het verwijderen van deze items leidt tot een Cronbach's Alpha van 0.779 en daarmee

kan aangenomen worden de de vragen intern consistent zijn. Dit betekent dat het veranderen van een zevenpuntsschaal naar een vijfpuntsschaal een goede keuze blijkt te zijn (bijlage 6).

4.2 Validiteit en betrouwbaarheid inclusiviteit

Jansen et al. (2014) hebben het meetinstrument gevalideerd volgens de stappen van het onderzoek van Hinkin (1998). Na het doorlopen van deze vijf stappen, waarin onder andere een exploratieve factoranalyse (EFA), een confirmatieve factoranalyse (CFA) en toetsen voor de validiteit zijn uitgevoerd, blijkt dat de items robuust zijn. Dit betekent dat de vragenlijst meet wat het bedoelt te meten over verschillende soorten groepen, oftewel onveranderlijk is (Jansen et al., 2014).

Om de validiteit van inclusiviteit in deze dataset te toetsen, wordt er een FA met de pcf optie uitgevoerd. Daarnaast wordt de betrouwbaarheid van de items in de vragenlijst getoetst met de Cronbach's Alpha.

Factoranalyse en Cronbach's Alpha inclusiviteit

De KMO van inclusiviteit is 0.889, een goede score volgens de indeling van Kaiser (1974). De *Bartlett's test* is significant (p-waarde: 0.000 op een 95% significantielevel) wat betekent dat de H_0 (variabelen zijn niet intergecorrleerd) verworpen kan worden en aangenomen wordt dat er kans is op correlatie tussen de vragen (bijlage 7). Vervolgens wordt er wederom gebruik gemaakt van een promax rotatie daar waar er correlatie tussen items mag bestaan (Vogt & Johnson, 2011). Uit de factoranalyse blijkt dat er drie factoren zijn aan de hand van het Kaiser criterium (Eigenwaarde >1) die de meeste variantie inclusiviteit verklaren (bijlage 7). In dit onderzoek dient de factoranalyse voor de toetsing van de validiteit van de vragenlijst. Uit de biplot komt duidelijk naar voren dat de items van de vragenlijst op twee dimensies laden, zoals de literatuur veronderstelt: *belongingness* en *authenticity*. De items 1 tot en met 8 laden op dimensie 2, hoogstwaarschijnlijk *belongingness* en de items 9 tot en met 16 laden op dimensie 1, hoogstwaarschijnlijk *authenticity* (bijlage 7). Met enige voorzichtigheid kan gesteld worden dat de vragenlijst voor deze dataset valide is.

De betrouwbaarheid van de items van de onafhankelijke variabele inclusiviteit blijkt een alpha te hebben van 0.942. Dit ligt ruim boven de grens van 0.7 en daarmee zijn de vragen intern consistent (bijlage 6).

4.3 Analyseplan

Voordat dieper ingegaan wordt op de regressie analyse, zal er gekeken worden naar de beschrijvende statistieken (tabel 3) om een idee te krijgen van de dataset. Vervolgens is er een multipele lineaire regressie uitgevoerd om het conceptueel model te testen. Met de data van een GRT wordt de persoonsteam fit van de voormeting meegenomen als onafhankelijke variabele om te voorspellen wat de persoonsteam fit is in de nameting. Deze multipele regressie bevat ook een interactieterm om de verwachting van het interactie-effect tussen de interventie en inclusiviteit te toetsen. Met andere woorden: het effect

op inclusiviteit op persoon-team fit gegeven dat een opgaveteam in de behandelgroep zit. Wanneer dit effect significant anders is dan het effect op inclusiviteit op persoon-team fit gegeven dat een opgaveteam in de controlegroep zit, is er sprake van een interactie effect. Voorafgaand aan de multipale lineaire regressie zijn de Gauss-Markov assumpties getoetst. Mochten deze assumpties zwaar geschonden worden, zijn de uitspraken over de gegevens van de dataset niet gegrond. Er zijn geen aanwijzingen om aan te nemen dat deze assumpties zijn geschonden (bijlage 9).

4.4 Beschrijvende statistiek

In tabel 3 zijn de beschrijvende statistieken van persoon-team fit, inclusiviteit en de controlevariabelen samengevat. Hieruit valt af te lezen dat er gemiddeld een hogere score wordt gegeven aan inclusiviteit ($M= 3.91$) dan aan persoon-team fit ($M= 3.50$). Daarnaast zit het overgrote deel van de respondenten in de categorie ‘hoger opgeleid’, met een gemiddelde van 0.91 waar 0 ‘laag opgeleid is’ en 1 ‘hoog opgeleid’.

Tabel 3: Beschrijvende statistiek

Variabelen	Observaties	Gemiddelde	Std. Dev	Min	Max	Alpha
persoon-team fit	77	3.50	0.43	2.67	4.75	0.7994
inclusiviteit	77	3.91	0.55	2.69	5.14	0.9418
leeftijd	77	44.25	11.46	20	64	
educatie	77	0.91	0.29	0	1	
jaren provincie zuid-holland	77	8.30	9.78	0	42	
maandenopgaveteam	77	12.45	10.38	1	48	
man	77	0.68	0.47	0	1	

In tabel 4 worden de correlaties tussen de variabelen weergegeven. Correlaties meten de sterkte en richting van een lineaire relatie tussen twee variabelen (Moore, McCabe, Alwan, Craig, & Duckworth, 2011). De correlatiecoëfficiënt heeft een waarde van -1 tot 1. Een waarde van -1 betekent een perfecte negatieve correlatie en een waarde van 1 betekent een perfecte positieve correlatie. Een waarde van 0 betekent geen correlatie (Moore et al., 2011). De correlatiecoëfficiënt van inclusiviteit en persoon-team fit is 0.55. Dit is een positieve waarde, wat betekent dat een hoge waarde van de variabele inclusiviteit vaak gepaard gaat met een hoge waarde in de variabele persoon-team fit. Er zou enige associatie kunnen bestaan tussen de variabele inclusiviteit en persoon-team fit.

Tabel 4: Correlatietabel (N=77)

	persoon-team fit	inclusiviteit	leeftijd	educatie	jaren provincie zuid-holland	maandenopgaveteam	man
persoon-team fit	1						
inclusiviteit	0.55*	1					
leeftijd	-0.06	-0.03	1				
educatie	0.11	0.11	-0.10	1			
jaren provincie zuid-holland	-0.04	-0.11	0.54*	-0.34*	1		
maandenopgaveteam	-0.05	0.09	0.30*	-0.04	0.17	1	
man	-0.07	-0.17	0.09	-0.03	-0.04	0.06	1

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001 = significante p waarden.

4.5 Regressieanalyse

Aangezien persoon-team fit geen eenduidige conceptualisatie heeft, worden er drie modellen gedraaid. Hierbij wordt gekeken of persoon-team fit gezien wordt als supplementair, complementair of deze tezamen. Dit wordt getoetst met de *Akaike's information criterion* (AIC). Het model met de laagste waarde in AIC wordt gezien als het best passend (Akaike, 1973). In tabel 5 is de output van de drie modellen af te lezen.

Tabel 5: Drie modellen van persoon-team fit (N=77)

Variabelen	Model 1: supplementaire fit	Model 2: complementaire fit	Model 3: supplementaire + complementaire fit
	b/se	b/se	b/se
inclusiviteit	0.339* (-0.12)	0.601*** (-0.09)	0.448*** (-0.09)
leeftijd	-0.008 (-0.01)	0.005 (-0.01)	-0.003 (-0.01)
educatie	0.067 (-0.1)	0.167 (-0.13)	0.109 (-0.09)
jaren provincie zuid-holland	0.009 (-0.01)	-0.001 (-0.01)	0.005 (-0.01)
maandenopgaveteam	-0.005 (0.00)	-0.003 (-0.01)	-0.004 (0.00)
man	0.024 (-0.12)	0.072 (-0.15)	0.044 (-0.11)
Constant	2.330*** (-0.45)	0.929* (-0.39)	1.746*** (-0.28)
R-sqr	0.2	0.357	0.323
dfres	10	10	10
AIC	89.9	107.9	71.2

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001 = significante p waarden.

Uit tabel 5 valt af te lezen dat model 3 de laagste waarde (71.2) in AIC heeft. Dit betekent dat er tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabelen de beste fit is. In dit model is er een significante positieve relatie tussen inclusiviteit en persoon-team fit (bestaande uit supplementaire en complementaire fit). De bèta-coëfficiënt is 0.448, een sterke correlatie. In verdere analyses wordt persoon-team fit gezien als een combinatie van een supplementaire en complementaire fit.

Vervolgens dient er gekeken te worden naar de componenten van inclusiviteit, *authenticity* en *belongingness*. Uit tabel 6 blijkt dat alleen *authenticity* een significant positief relatie heeft met persoon-team fit. De bèta-coëfficiënt van *belongingness* is 0.205 en niet significant. De bèta-coëfficiënt van *authenticity* is 0.375 en significant op een 5% significantieniveau. Tussen *belongingness* en persoon-team fit bestaat er geen relatie. Dit betekent dat ervan uitgegaan kan worden dat een hoge waarde in *authenticity* gepaard gaat met een hoge waarde in persoon-team fit.

Tabel 6: *Belongingness* en *authenticity* op persoon-team fit

Variabelen	Model 4 b/se
<i>belongingness</i>	0.205 (-0.17)
<i>authenticity</i>	0.375* (-0.15)
leeftijd	0.005 (-0.01)
educatie	0.141 (-0.11)
jaren provincie zuid-holland	-0.002 (-0.01)
maandenopgaveteam	-0.003 (-0.01)
man	0.063 (-0.15)
Constant	1.041* (-0.34)
R-sqr	0.36
dfres	10
AIC	109.4

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001 = significante p waarden.

Tot slot, er is gekeken naar het verwachte interactie-effect tussen de interventie en inclusiviteit met een interactieterm. Aangezien de data geaggregeerd is naar teamniveau, was er sprake van een *overfit* (Babyak, 2004). Dit betekent dat het model te flexibel is en zich volledig aanpast aan de gegeven data. Als gevolg zouden de resultaten niet generaliseerbaar zijn. Met deze reden zijn alle controlevariabelen apart van elkaar uit de regressie gehaald en is er gekeken naar de AIC. Het weglaten van de controlevariabele man zorgde voor de laagste AIC. De resultaten zijn af te lezen in tabel 7. Hieruit valt op te maken dat het interactie effect een positieve significant verband heeft met persoon-team fit (nameting). De coëfficiënt is namelijk 1.618 (p < 0.001) op een 0.1% significantieniveau. Het

effect van de interventie dient berekend te worden: 1.618 (interactiecoëfficiënt) \times 3.834123 (gemiddelde inclusiviteit.na) $- 5.823$ (interventiecoëfficiënt) $= 0.38$. In het geval dat al het andere gelijk blijft, zal bij opgaveteams met een gemiddelde inclusiviteit de interventie leiden tot een toename van persoon-team fit.na van 0.38 stappen op de vijfpunts Likertschaal.

Tabel 7: Regressie met interactieterm

Aantal observaties	=	11	
F(7, 10)	=	.	
Prob > F	=	.	
R-sqr	=	0.9948	
Root MSE	=	0.041	
(Standaard error aangepast voor 11 clusters in opgaveteam)			

Persoon-team fit.na	Coëfficiënt	Robuste standaard error	t	P>t	[95% Confidence	Interval]
inclusiviteit.na	0.214	0.137	1.56	0.150	-0.092	0.519
interventie	-5.823	0.480	-12.13	0.000	6.893	-4.753
interventie#c.inclusiviteit.na	1.618	0.126	12.85	0.000	1.338	1.899
inclusiviteit	-0.725	0.098	-7.37	0.000	-0.944	-0.506
persoon-team fit	1.456	0.139	10.51	0.000	1.147	1.765
educatie.na	-1.362	0.185	-7.35	0.000	-1.775	-0.949
leeftijd.na	0.019	0.010	1.85	0.095	-0.004	0.041
jaren provincie zuid-holland.na	-0.036	0.015	-2.33	0.042	-0.070	-0.002
maandenopgaveteam.na	0.005	0.001	4.50	0.001	0.003	0.008
constant	1.137	0.835	1.36	0.203	-0.723	2.997

Ter beantwoording van hypothese 1 dient er gekeken te worden naar de resultaten uit tabel 5. Hieruit blijkt dat er een sterke correlatie bestaat tussen de variabele inclusiviteit en persoon-team fit. Dit betekent dat H1A: *Er bestaat een positieve relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams* niet verworpen wordt. Dit komt overeen met de literatuur waar inclusiviteit wordt gezien als een factor in de prestaties van heterogene teams (Stevens et al., 2008; Jansen et al., 2015) en het bereiken van persoon-team fit gezien wordt als een prestatie van een team (Werbel & Johnson, 2001). Een hoge waarde in inclusiviteit gaat veelal gepaard met een hoge waarde in persoon-team fit. Echter, in het geval dat inclusiviteit wordt opgesplitst in de componenten *belongingness* en *authenticity* wordt duidelijk dat enkel laatstgenoemde significant en positief is (tabel 6). Dit betekent dat een hoge waarde in *authenticity* veelal gepaard gaat met een hoge waarde in persoon-team fit. Hiermee wordt H1B: *Er bestaat een positieve relatie tussen de mate van belongingness en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams* verworpen. Daarentegen wordt H1C: *Er bestaat een positieve relatie tussen de mate van authenticity en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams* niet verworpen. Het is daarmee waarschijnlijk dat binnen een opgaveteam de behoefte om zich te voelen horen bij het team (*belongingness*) minder belangrijk is geweest dan de mate waarin verschillen tussen collega's worden geaccepteerd (*authenticity*). Uit dit onderzoek blijkt dat het niet alleen theoretisch (Jansen et al., 2014), maar ook praktisch mogelijk is dat de mate waarin leden van een groep

belongingness en *authenticity* ervaren situationeel kan zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat opgaveteams een lage mate van *belongingness* en een hoge mate van *authenticity* hebben ervaren. Theoretisch gezien wordt deze situatie bestempeld als differentiatie (Shore et al., 2011). Dit betekent dat er binnen opgaveteams niet zozeer sprake was van een gevoel van behoren tot, maar dat collega's zich wel kunnen gedragen zoals zij zichzelf zien en verschillen geaccepteerd worden.

Ten tweede, uit de resultaten van tabel 7 blijkt dat de interactiecoëfficiënt positief en significant is. Dit betekent dat de relatie tussen inclusiviteit en persoon-team fit verschilt met de waarde van de interventie. Vervolgens is berekend dat de interventie een positief effect heeft op de persoon-team fit. Dit impliceert dat het effect op persoon-team fit groter is voor opgaveteams in de behandelgroep (interventie=1) dan voor de controlegroep (interventie=0). Hiermee wordt H2: *De inclusiviteitsinterventie heeft een positief effect op de relatie tussen inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams* niet verworpen. Dit heeft de verwachting bevestigd dat de inclusiviteitsinterventie een moderator is en via inclusiviteit een effect heeft op persoon-team fit.

Hoofdstuk 5: Conclusie en Aanbevelingen

5.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek is het verklaren van de relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit binnen opgaveteams. Met de verkregen inzichten over de relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit, en de resultaten van de inclusiviteitsinterventie, zal een antwoord worden geformuleerd op de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat is het effect van een inclusiviteitsinterventie op de relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers binnen opgaveteams?

Deze onderzoeksvraag is onderzocht door middel van een GRT, een experimenteel design. Dit betekent opgaveteams willekeurig ingedeeld zijn in een behandel- en controlegroep, waarbij de behandelgroep het spel ‘PZH inclusief’ heeft gespeeld. Door de data te verzamelen met een nul- en nameting zijn er vergelijkingen gemaakt tussen de opgaveteams in behandel- en controlegroep. Ter beantwoording van de onderzoeksvraag kan gesteld worden dat uit de resultaten van hypothese 2 blijkt dat de interventie een modererend effect heeft gehad op de inclusiviteit binnen een opgaveteam en dat daarmee de persoon-team fit in opgaveteams hoger was na het ervaren van de interventie. Uit de resultaten van hypothese 1 blijkt dat het zich onderdeel voelen van een opgaveteam minder effect heeft op de persoon-team fit dan de acceptatie van de verschillen binnen een opgaveteams. In lijn met het onderzoek van Shore et al. (2011) kan gesteld worden dat de concepten *belongingness* en *authenticity* gerelateerde concepten zijn en dat de mate waarin beide terugkomen contextafhankelijk is (Jansen et al., 2014). Concluderend heeft de inclusiviteitsinterventie een modererend effect gehad op de relatie tussen inclusiviteit en persoon-team fit van werknemers binnen opgaveteams. Daarmee heeft dit onderzoek aangetoond dat het gebrek aan kennis over het ‘wanneer’ van de effecten van diversiteit op teamprestaties aangevuld kan worden door het gebruik van moderators.

5.2 Limitaties

In dit onderzoek zijn er een aantal limitaties naar voren gekomen. Een nadeel van een GRT is dat er tweemaal een vragenlijst ingevuld moet worden door de respondenten. Een eerste limitatie is dat er in dit onderzoek een zestal (7,2%) respondenten zijn geweest die de nulmeting niet volledig hebben ingevuld (*item non-response*) (Sax, Gilmartin, & Bryant, 2003) en *listwise* zijn verwijderd (Allison, 2002), maar bij de nameting wel hun deelname aan de nulmeting hebben bevestigd. Wegens de anonimiteit is er geen 100% zekerheid dat de respondenten van de nulmeting volledig gelijk zijn aan de respondenten van de nameting. Dit betekent dat er sprake is van incomplete data. Met voorzichtigheid kan gesteld worden dat de incomplete data *Missing Completely at Random (MCAR)* is, er is geen patroon tussen incomplete vragen en de complete vragen, gegeven het feit dat respondenten gestopt zijn

halverwege de vragen over inclusiviteit (4), bij de laatste controlevraag (1) óf bij de eerste vraag over inclusiviteit (1) en gezien alle vragen in willekeurige volgorde zijn gesteld, is het hoogstwaarschijnlijk toeval dat deze respondenten zijn gestopt (Rubin, 1976). Bijvoorbeeld, door onoplettendheid of vermoeidheid. Wegens de MCAR blijft de steekproef representatief voor de populatie ondanks het *listwise* verwijderen van respondenten. Er blijft wel sprake van een daling in de steekproefgrootte van de nulmeting, namelijk van 83 naar 77 respondenten. Deze daling betekent dat de statistische kracht waarmee dit onderzoek de hypothesen wel of niet heeft verworpen is afgenomen (Button et al., 2013). Dit heeft effect op de interne validiteit van dit onderzoek, namelijk dat het mogelijk is dat de significante resultaten van dit onderzoek zijn overschat (Button et al., 2013).

Een tweede limitatie is dat er een relatief grotere controlegroep is dan vooraf verwacht. Om de willekeurigheid enigszins te waarborgen is ervoor gekozen om binnen de derde afdeling geen opgaveteam te selecteren voor de behandelgroep. Dit betekent wel dat er sprake is geweest van *allocation bias* in de zin dat er een verschil is geweest tussen het indelen van de opgaveteams, wegens de afwijzing van de derde initiële gekozen behandelgroep, waarmee deze in de controlegroep terecht gekomen is. Het gevolg is dat de geobserveerde verschillen tussen de opgaveteams in behandel- en controlegroepen gerelateerd aan de interventie mogelijk onderschat of overschat zijn, omdat er mogelijk interessante verbanden tussen inclusiviteit en de persoon-team fit bij de derde initiële behandelgroep niet gemeten zijn.

Een derde limitatie van dit onderzoek is dat de steekproef minder representatief is, omdat de nameting de benodigde steekproef van 73 respondenten niet bereikt heeft. De *response ratio* van de nulmeting (85,56%) is daarmee hoger dan van de nameting (78,65%). Het gevolg van een kleine steekproef is dat de resultaten en conclusie een lagere generaliseerbaarheid hebben naar andere populaties.

5.3 Implicaties voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn er verschillende wetenschappelijke implicaties naar voren gekomen. Allereerst bevestigt dit onderzoek het belang van moderators in onderzoek naar de effecten van diversiteit binnen teams (Homan et al., 2008). Dit experimentele onderzoek heeft aangetoond dat inclusiviteit gezien kan worden als een positieve moderator voor het ervaren van inclusiviteit en daarmee persoon-team fit binnen heterogene teams. De moderator was in dit onderzoek relatief klein. Toekomstig (soortgelijk) onderzoek naar het ‘wanneer’ van de positieve en negatieve effecten van diversiteit binnen teams, zal met deze eerste bevinding verder onderzoek kunnen doen onder een representatieve vertegenwoordiging van publieke organisaties. Gepaard met een omvangrijke interventie, zoals een grotere behandelgroep, kunnen er mogelijk stevigere conclusies getrokken worden over inclusiviteit als conditie op diversiteit binnen teams. Vervolgonderzoek dient rekening te houden met de sociale aard van de wetenschap, aangezien een zuiver experimentele opzet lastig te realiseren is, gegeven de beperkingen in de dataverzameling (Morgan & Winship, 2014). Een voorbeeld van een beperking is de vrijwillige basis

waarop respondenten meedoen aan een GRT tegenover zuiver klinische experimenten oftewel *Randomized Controlled Trials* (RCT).

Daarnaast onderstreept dit onderzoek de heersende tekortkoming in de literatuur naar de conceptualisatie van persoon-team fit (Ostroff, 2012). De theorie van Piasentin & Chapman (2007) bleek minder adequaat in de context van teams, aangezien een eenduidige conceptualisatie van persoon-team fit ontbreekt en daarnaast gebruik werd gemaakt van een schaal afgeleid van persoon-organisatie fit. Uit dit onderzoek is gebleken dat persoon-team fit het best passend is indien het wordt gemeten met supplementaire én complementaire fit. Echter, gegeven de steekproef van dit onderzoek kan vervolgonderzoek dieper (statistisch) onderzoek verrichten naar de twee soorten fit en hun gemeenschappelijke dimensies. Op deze manier zou er wellicht een persoon-team fit schaal kunnen ontstaan die niet is afgeleid van persoon-organisatie fit en de twee soorten fit meet op gemeenschappelijke dimensies, naar de aanbeveling van Ostroff (2012).

Tot slot, was er in dit onderzoek voor de respondenten geen mogelijkheid om ervaringen te delen in de vragenlijst over inclusiviteit en persoon-team fit. Om een volledig beeld te kunnen schetsen over de relatie tussen deze variabelen, zou vervolgonderzoek deze ervaringen kunnen onderscheiden door hiertoe mogelijkheid te geven in een vragenlijst of interviews af te nemen. Met interviews in verschillende opgaveteams bij verschillende afdelingen, kan inzichtelijk gemaakt worden wat de ervaringen van werknemers in opgaveteams zijn over inclusiviteit en persoon-team fit.

5.4 Aanbevelingen voor de provincie Zuid-Holland

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de discussie over diversiteit en inclusiviteit tijdens de interventie ervoor zorgt dat opgaveteams hoogstwaarschijnlijk meer met deze onderwerpen bezig zijn en naderhand een hoger gevoel van inclusie ervaren wat gepaard gaat met een hogere persoon-team fit. De behandelgroep in dit onderzoek blijft relatief klein, waardoor het opgaveteam Diversiteit en Inclusiviteit aanbevolen wordt om opvolging te geven aan de interventie door het spel ‘PZH inclusief’ organisatiebreed te spelen. Gegeven de toenemende bekendheid van het netwerk PZH uniek is het aan te raden om hier actief op in te zetten en vanuit dit netwerk het spel ‘PZH inclusief’ breder te delen, bijvoorbeeld in de interne nieuwsbrief: de vigilate. Vervolgens kunnen de ambassadeurs van het netwerk PZH uniek zich aanmelden als spelbegeleider en het spel spelen met verschillende opgaveteams verdeeld over verschillende afdelingen.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat de mate van *belongingness*, het onderdeel voelen van een groep, veelal niet gepaard gaat met een hoog gevoel van persoon-team fit. Gegeven de relatief recente verandering naar het opgavegericht werken, is het voor het opgaveteam Diversiteit en Inclusiviteit aan te bevelen om meer aandacht te besteden aan het teamgevoel binnen opgaveteams. De aanbeveling luidt dan ook om actief in te zetten op interventies binnen opgaveteams. Voorbeelden van zulke interventies kunnen zijn: informele activiteiten voor opgaveteams en/of workshops over samenwerken in heterogene teams. De perceptie van werknemers in opgaveteams over *belongingness* kan zo positief beïnvloed

worden, zodat er een betere balans ontstaat met *authenticity* en daarmee een hoger gevoel van inclusiviteit. Op deze manier zouden werknemers in opgaveteams effectiever en vollediger kunnen bijdragen aan de doelstelling van het team en indirect van de organisatie (Mor Barak & Cherin, 1998).

Literatuur

- Adkins, C. L., Ravlin, E. C., en Meglino, B. M. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group and Organization Management*, 21(4), 439-460.
- Akaike, H. (1973). Information theory and an extension of maximum likelihood principle. In B. N. Petrov en F. Csaki (Red.), *Second International Symposium on Information Theory* (pp. 267-281). Budapest: Akailseoniai–Kiudo.
- Allison, P. D. (2002). *Quantitative Applications in the Social Sciences: Missing data*. Thousand Oaks, Verenigde Staten: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412985079
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35.
- Babakus, E., en Mangold, W. G. (1992). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health services research*, 26(6), 767-786.
- Babyak, M. A. (2004). What you see may not be what you get: a brief, nontechnical introduction to overfitting in regression-type models. *Psychosomatic medicine*, 66(3), 411-421.
- Bantel, K. A., en Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(Special Issue), 107-124.
- Baron, R. M., en Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baumeister, R. F., en Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bettencourt, B. A., Molix, L., Talley, A. E., en Sheldon, K. M. (2006). Psychological need satisfaction through social roles. In T. Postmes, & J. Jetten (Red.), *Individuality and the group: Advances in social identity* (pp. 196-214). Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage Publications, Inc.
- Bliese, P. D. (2000). Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions and new directions. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Red.), *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis* (pp. 350-381). San Francisco, Verenigde Staten: Jossey-Bass.
- Bloom, H. (2006). Randomizing Groups to Evaluate Place-Based Programs. In H. Bloom (Red.), *Learning More from Social Experiments* (pp. 115-172). New York, Verenigde Staten: Russell Sage Foundation.
- 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.
- Bryk, S.A., en Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage publications.

- Button, K. S., Loannidis, J. P., Mokrysz, C., Nosek, B. A., Flint, J., Robinson, E. S., en Munafò, M. R. (2013). Power failure: why small sample size undermines the reliability of neuroscience. *Nature Reviews Neuroscience*, *14*(5), 365.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016). Standaard onderwijsindeling 2016. Geraadpleegd via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/onderwijs-en-beroepen/standaard-onderwijsindeling--soi--#id=standaard-onderwijsindeling-2016-0>
- Cho, S., en Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, *32*(4), 100-126.
- Choi, S., en Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, *70*(1), 109-121.
- Cook, T. D. (2005). Emergent Principles for the Design, Implementation, and Analysis of Cluster-Based Experiments in Social Science. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *599*(1), 176-198.
- Cox, E. P. (1980). The optimal number of response alternatives for a scale: A review. *Journal of marketing research*, *17*(4), 407-422.
- Deci, E. L., en Ryan, R. M. (2000). The " what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, *11*(4), 227-268.
- De Cooman, R., Vantilborgh, T., Bal, M., & Lub, X. (2016). Creating inclusive teams through perceptions of supplementary and complementary person–team fit: examining the relationship between person–team fit and team effectiveness. *Group & Organization Management*, *41*(3), 310-342.
- Earley, P. C. (1999). Playing follow the leader: Status-determining traits in relation to collective efficacy across cultures. *Organizational behavior and human decision processes*, *80*(3), 192-212.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Red.), *International review of industrial/organizational psychology* (pp. 283-357). New York, Verenigde Staten: Wiley.
- Ely, R. J., en 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.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, *9*(1), 47-53.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, *7*(2), 117-140.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., en Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, *51*(1), 115- 134.
- Gangl, M. (2010). Causal inference in sociological research. *Annual review of sociology*, *36*, 21-47.

- Greguras, G. J., en Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Halfhill, T., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderone, W., en Nielsen, T. M. (2005). Group personality composition and group effectiveness: An integrative review of empirical research. *Small group research*, 36(1), 83-105.
- Harrison, D. A., Price, K. H., en Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effect of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Healey, J. F. (2009). *Statistics: A Tool for Social Research* (8e ed.). Belmont, Verenigde Staten: Wadsworth Cengage Learning.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Chichester, Verenigd Koninkrijk: John Wiley and Sons Inc.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational research methods*, 1 (1), 104-121.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Knippenberg, D. V., Ilgen, D. R., en van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204-1222.
- Hooghe, M., Trappers, A., Meuleman, B., en Reeskens, T. (2008). Migration to European Countries: A Structural Explanation of Patterns, 1980–2004 1. *International Migration Review*, 42(2), 476-504.
- Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J., en Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 32(10), 1380-1387.
- Jackson S. E. (1992). Team composition in organizational settings: issues in managing an increasingly diverse work force. In S. Worchel, W. Wood, J. A. Simpson (Red.) *Group Process and Productivity* (pp. 136-180). Newbury Park, Verenigde Staten: Sage Publications, Inc.
- Jansen, W. S., Otten, S., en van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817-832.
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., en Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European journal of social psychology*, 44(4), 370-385.
- Janssen, T. (2016). HRM en prestaties in het primair onderwijs. Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam (proefschrift).

- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., en Gray, A. L. (2013). Not so subtle: A meta-analytic investigation of correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of Management*, 42(6), 1588–1613.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factor simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., ... en Mierzwa, F. (2014). Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. en Guay, R.P. (2011). Person-environment fit. In Zedeck, S. (Red.), *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-50). Washington DC, Verenigde Staten: American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A. L., Seong, J. Y., Degeest, D. S., Park, W. W., & Hong, D. S. (2014). Collective fit perceptions: A multilevel investigation of person–group fit with individual-level and team-level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 969-989.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., en Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof-Brown, A. L. en Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1083-1095.
- Lemaire, B. (2018). Wendbaar werken in het sociaal domein. *Sociaal Bestek*, 80(5), 48-50.
- McCoach, D. B., en Adelson, J. L. (2010). Dealing with dependence (Part I): Understanding the effects of clustered data. *Gifted Child Quarterly*, 54(2), 152-155.
- Meier, K. J., en Stewart, J. (1992). The impact of representative bureaucracies: Educational systems and public policies. *The American Review of Public Administration*, 22(3), 157-171.
- Milliken, F. J., en Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effect of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Mooi, E., Sarstedt, M., en Mooi-Reci, I. (2018). Principal component and factor analysis. In *Market Research: The Process, Data, and Methods Using Stata* (pp. 265-311). Singapore: Springer Nature. DOI 10.1007/978-981-10-5218-7_8
- Moore, D. S., McCabe, G. P., Alwan, L. C., Craig, B. A., en Duckworth, W. M. (2011). *The practice of statistics for business and economics* (3e ed). New York, Verenigde Staten: WH Freeman and Company.
- Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social work*, 45(4), 339-353.

- Morgan, S. L., en Winship, C. (2014). *Counterfactuals and causal inference*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.
- Murray, D. M., Varnell, S. P., en Blitstein, J. L. (2004). Design and analysis of group-randomized trials: a review of recent methodological developments. *American journal of public health, 94*(3), 423-432.
- Nijssen, M. M., Vermeeren, B. B., Vermeer, L. L., en Visser, J. J. (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Bestuurskunde, 27*(4), 79-93.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1754-1774.
- Oakes, J. M. (2004). The (mis) estimation of neighborhood effects: causal inference for a practicable social epidemiology. *Social science & medicine, 58*(10), 1929-1952.
- Oberfield, Z. W. (2014). Accounting for time: Comparing temporal and atemporal analyses of the business case for diversity management. *Public Administration Review, 74*(6), 777-789.
- Ostroff, C. (2012). Person-environment fit in organizational settings. In S. W. J. Kozlowski (Red.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 373-408). New York, Verenigde Staten: Oxford University Press.
- Pauwe, J., Boon, C., Boselie, J.P.P.E.F, en den Hartog, D. (2013). Reconceptualizing fit in strategic Human Resource Management: 'Lost in translation?' in Pauwe, J., Guest, D.E., Wright, P.M. (2013). *HRM & performance. Achievements & challenges*. Hoboken, Verenigde Staten: John Wiley & Sons Ltd.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., en Xin, K. R. (1999a). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly, 44*(1), 1-28.
- Pelled, L. H., Ledford, Jr, G. E., en Mohrman, S. A. (1999b). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies, 36*(7), 1013-1031.
- Piasentin, K. A., en Chapman, D. S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(2), 341-354.
- Plaut, V. C., Garnett, F. G., Buffardi, L. E., en Sanchez-Burks, J. (2011). "What about me?" Perceptions of exclusion and Whites' reactions to multiculturalism. *Journal of personality and social psychology, 101*(2), 337-353.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., en Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1446-1455.
- Riccucci, N. M., van Ryzin, G. G., en Lavena, C. F. (2014). Representative bureaucracy in policing: Does it increase perceived legitimacy?. *Journal of public administration research and theory, 24*(3), 537-551.
- Riccucci, N. M., en van Ryzin, G. G. (2017). Representative bureaucracy: A lever to enhance social equity, coproduction, and democracy. *Public Administration Review, 77*(1), 21-30.

- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Roosevelt Thomas, R. (1990), From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- Rubin, D. B. (1976). Inference and missing data. *Biometrika*, 63(3), 581-592.
- Sax, L. J., Gilmartin, S. K., en Bryant, A. N. (2003). Assessing response rates and nonresponse bias in web and paper surveys. *Research in higher education*, 44(4), 409-432.
- Selden, S. C. (2006). A Solution in Search of a Problem? Discrimination, Affirmative action, and the New Public Service. *Public Administration Review*, 66(6), 911-923.
- Seong, J. Y., en Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 536-556.
- Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W. W., Hong, D. S., en Shin, Y. (2015). Person-group fit: Diversity antecedents, proximal outcomes, and performance at the group level. *Journal of Management*, 41(4), 1184-1213.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., en Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., en Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Snyder, C. R., en Fromkin, H. L. (2012). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. Springer Science & Business Media.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., en Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.
- Theobald, N. A., en Haider-Markel, D. P. (2008). Race, bureaucracy, and symbolic representation: Interactions between citizens and police. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 409-426.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., en Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Turner, J. H., Stets, J. E., Cook, K. S., en Massey, D. S. (2006). Sociological theories of human emotions. *Annual Review of Sociology*, 32, 25-52.
- Van de Voorde, F. C., van Veldhoven, M. J. P. M., en Paauwe, J. (2011). HRM, welbevinden en organisatieprestaties: Op zoek naar balans. *Tijdschrift voor HRM* (2), 23-37.

- Van Knippenberg, D., de Dreu, C. K., en Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., en Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual review of psychology*, 58, 515-541.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van Zijl, A. L., Vermeeren, B., Koster, F., en Steijn, B. (2019). Towards sustainable local welfare systems: The effects of functional heterogeneity and team autonomy on team processes in Dutch neighbourhood teams. *Health & social care in the community*, 27(1), 82-92.
- Vogt, W. P., en Johnson, B. (2011). *Dictionary of statistics & methodology: A nontechnical guide for the social sciences*. Newbury Park, Verenigde Staten: Sage.
- Waldo, D. (1995). *The Study of Public Administration*. New York, Verenigde Staten: Doubleday And Company, Inc.
- Weijters, B., Cabooter, E., en Schillewaert, N. (2010). The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 236-247.
- Werbel, J. D., en Johnson, D. J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227-240.
- Williams, R. L. (2000). A note on robust variance estimation for cluster-correlated data. *Biometrics*, 56(2), 645-646.
- Winship, C. en Morgan, S. L. (1999) The Estimation of Causal Effects from Observational Data. *Annual Review of Sociology*, 25 (1), 659-707.
- Yu, K.Y.T. (2016). Inter-Relationships among Different Types of Person–Environment Fit and Job Satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 65(1), 38-65.

Bijlagen

Bijlage 1 Schaal persoon-team fit (Piasentin en Chapman, 2007)

1 (zeer oneens) tot 5 (zeer eens)	
Hypothese 2: <i>De inclusiviteitsinterventie heeft een positief effect op de relatie tussen inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams</i>	Supplementaire fit <ol style="list-style-type: none"> 1. Mijn persoonlijkheid lijkt op de persoonlijkheid van mijn collega's in het opgaveteam 2. Mijn persoonlijkheid past goed bij de persoonlijkheid of het 'beeld' van mijn opgaveteam 3. Door mijn waarden voel ik mij uniek, omdat deze verschillen van de waarden van mijn

	<p>opgaveteam</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Mijn persoonlijke waarden zijn verschillend van die van mijn collega's in het opgaveteam 5. De waarden die ik bezit onderscheiden mij van mijn collega's in het opgaveteam 6. Mijn vaardigheden en capaciteiten komen overeen met de vaardigheden en capaciteiten die mijn opgaveteam zoekt in collega's 7. Het niveau van mijn capaciteiten is vergelijkbaar met die van mijn collega's in het opgaveteam <p>Complementaire fit</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Mijn kennis, vaardigheden en capaciteiten bieden iets dat mijn collega's in het opgaveteam niet hebben 9. Ongeacht dat mijn persoonlijkheid verschilt van mijn collega's in het opgaveteam, lijkt het hun persoonlijkheid aan te vullen 10. Indien er belangrijke beslissingen gemaakt worden, raadplegen mijn collega's van het opgaveteam mij, omdat ik een ander perspectief heb 11. Mijn collega's in het opgaveteam vertrouwen op mij, omdat ik competenties bezit die zij niet hebben 12. Ik heb het gevoel dat ik belangrijk ben voor mijn opgaveteam, omdat ik andere vaardigheden en capaciteiten bezit dan mijn collega's
--	---

Bijlage 2 Schaal voor meting inclusiviteit binnen opgaveteams (Jansen et al., 2014)

1 (zeer oneens) tot 5 (zeer eens)	
	Mijn opgaveteam...
Hypothese 1A: <i>Er bestaat een positieve relatie tussen de inclusiviteit en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams;</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. geeft mij het gevoel dat ik ergens toebehoor 2. geeft mij het gevoel dat ik onderdeel ben van deze groep 3. geeft mij het gevoel dat ik pas binnen de groep

<p>Hypothese 1B: <i>Er bestaat een positieve relatie tussen de mate van belongingness en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams;</i></p> <p>Hypothese 1C: <i>Er bestaat een positieve relatie tussen de mate van authenticity en de persoon-team fit van werknemers in opgaveteams.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. behandelt mij als een insider 5. vindt mij aardig 6. waardeert mij 7. is tevreden met mij 8. bekommert zich om mij 9. staat mij toe authentiek te zijn 10. staat mij toe mijzelf te zijn 11. staat mij toe mijn authentieke zelf te uiten 12. stelt mij in staat om mijzelf te presenteren zoals ik ben 13. moedigt mij aan om authentiek te zijn 14. moedigt mij aan te zijn zoals ik ben 15. moedigt mij aan mijn authentieke zelf te uiten 16. moedigt mij aan mijzelf te presenteren zoals ik ben
--	--

Toelichting bijlage 2:

1-4: lidmaatschap groep subschaal;

5-8: groepsverbondenheid subschaal;

9-12: ruimte voor *authenticity* subschaal;

13-16: waarde in *authenticity* subschaal.

De compositie van de componenten van *belongingness* en *authenticity* worden berekend door het gemiddelde van de *mean scores* van de corresponderende subschalen. Dit betekent dat *belongingness* wordt berekend door de gemiddelde van de *mean score* van de lidmaatschap groep subschaal en de *mean score* van de groepsverbondenheid subschaal. *Authenticity* wordt berekend door het gemiddelde van de *mean score* van de ruimte voor *authenticity* subschaal en de *mean score* van de waarde in *authenticity* subschaal. In de praktijk worden de vragen willekeurig gerangschikt, om te voorkomen dat de volgorde van de vragen effect heeft op de antwoorden.

Bijlage 3 Communicatie collega's

Bericht vragenlijst

Beste collega,

Bedankt dat je wilt deelnemen aan dit onderzoek naar de inclusiviteit bij de PZH binnen opgaveteams. Het doel is om de tips en tops te achterhalen. Hierdoor kan een bijdrage geleverd worden aan een goede afstemming van inclusiviteitsbeleid op de wensen en behoefte van de medewerkers.

Het invullen van de vragenlijst is anoniem en kost ongeveer 5 minuten van je tijd. Hoe meer medewerkers de vragenlijst invullen, des te beter kan ik in kaart brengen wat nodig is om het inclusiviteitsbeleid zo goed mogelijk te laten aansluiten op wat er binnen opgaveteams nodig is.

Vul alstublieft alle vragen in. Er zijn geen foute antwoorden mogelijk.

Je hebt tot en met **5 april** om de vragenlijst in te vullen!

Voor vragen/opmerkingen kun je mij mailen op ce.catsburg@pzh.nl. Mocht je na afloop van het onderzoek graag een korte samenvatting ontvangen van de resultaten kun je mij op hetzelfde mailadres benaderen.

Met vriendelijke groet,

Chantal Catsburg (Afstudeerstagiaire afdeling Personeel & Organisatie)

Bericht informatie mail

Beste collega's,

Mijn naam is Chantal en ik volg momenteel de masteropleiding Bestuurskunde: Management van HR- en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik ben op dit moment bezig met mijn afstudeeronderzoek naar de inclusiviteit bij de PZH binnen opgaveteams. Om erachter te komen wat de tips en tops zijn, is het heel belangrijk om van medewerkers in opgaveteams te horen hoe zij de inclusiviteit ervaren. Kortom, ik heb jullie input nodig!

Morgen ontvangen jullie allemaal een mail van mij met daarin een link naar een vragenlijst waarin jullie die input kunnen geven. Het invullen van de vragenlijst is anoniem en kost ongeveer **5 minuten** van je tijd.

N.B. Er wordt gevraagd in welk opgaveteam je zit, maar je mailadres veranderd in een nummer. Bijvoorbeeld: nummer 3,4,2,5 en 8 zitten in opgaveteam A.

Hoe meer medewerkers de vragenlijst invullen, des te beter kan ik in kaart brengen wat nodig is om het inclusiviteitsbeleid zo goed mogelijk aan te sluiten op wat jullie nodig hebben. Het verzoek om deze vragenlijst allemaal in te vullen. Alvast bedankt voor jullie medewerking!

Met vriendelijke groet,

Chantal Catsburg (Afstudeerstagiaire afdeling Personeel & Organisatie)

Uitnodiging mail

Beste collega,

In de mail van gisteren heb ik mijzelf al even voorgesteld, vandaar nu even in het kort:

Wie

Chantal (masterstudent Management van HR- en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam).

Wat

onderzoek naar inclusiviteit binnen opgaveteams.

Waarom vragenlijst

Voor mijn onderzoek ben ik geïnteresseerd in de belevingen van de medewerkers zelf en ik heb daarom jouw hulp hard nodig! De vragenlijst geeft je de mogelijkheid input en feedback te leveren voor verbetering. Jouw input wordt gebruikt om in kaart te brengen wat nodig is om het inclusiviteitsbeleid van de PZH zo goed mogelijk aan te laten sluiten op wat jij als medewerker nodig hebt in een opgaveteam. Ik wil je graag uitnodigen om deel te nemen aan mijn onderzoek middels het invullen van mijn vragenlijst (**5 minuten**)

Link naar de vragenlijst: https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_3t36MMxTVwat11b

Je hebt tot en met **5 april** om de vragenlijst in te vullen.

Voor vragen en/of opmerkingen kun je mij mailen op ce.catsburg@pzh.nl. Als je na afloop van het onderzoek graag een korte samenvatting van de uitkomsten ontvangt kun je me ook op hetzelfde mailadres mailen. Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Chantal Catsburg (Afstudeerstagiaire Personeel & Organisatie)

Herinneringsmail

Beste collega,

Begin maart heb ik je uitgenodigd om de vragenlijst voor mijn afstudeeronderzoek over de inclusiviteit bij de PZH binnen opgaveteams in te vullen. Inmiddels hebben al 16 medewerkers de vragenlijst ingevuld! Als jij daar één van bent wil ik je graag hartelijk bedanken voor je input.

De 16 reacties tot nu toe zijn nog niet genoeg om een goed beeld te krijgen van wat er binnen opgaveteams speelt. Ik wil je daarom vragen om alsnog de vragenlijst in te vullen! **Het eerste opgaveteam waarvan 80% de vragenlijst heeft ingevuld, wint een taart voor het gehele team!**

Het invullen van de vragenlijst kost je ongeveer **5 minuten** en gebeurt geheel anoniem. Je kunt de vragenlijst ook invullen op je mobiel. Ik hoop dat je alsnog wat tijd vrij kunt maken om jouw input en feedback te delen. Link naar de vragenlijst:

https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_3t36MMxTVwat11b

Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Chantal Catsburg (Afstudeerstagiaire Personeel & Organisatie en masterstudent Bestuurskunde: Management van HR- en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam)

N.B.:in het kader van vitaliteit, mag de taart geruild worden voor gezonde snacks

Herinnering mail twee

Beste collega's,

Vorige week heb ik jullie via de mail een herinnering gestuurd om de vragenlijst voor mijn afstudeeronderzoek de inclusiviteit bij de PZH binnen opgaveteams in te vullen. Inmiddels hebben al x medewerkers de vragenlijst ingevuld. Daar ben ik erg blij mee, maar het is nog nét niet genoeg om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.. Daarom nog een allerlaatste verzoek aan de medewerkers die de vragenlijst nog niet (helemaal) hebben ingevuld dit alsnog te doen! Het invullen van de vragenlijst kost je ongeveer **5 minuten** en gebeurt geheel anoniem. Je kan het ook invullen via je werktelefoon.

Let wel op: vandaag is de laatste dag dat je de vragenlijst in kan vullen! Link naar de vragenlijst:

https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_3t36MMxTVwat11b

Ik hoop dat jullie alsnog wat tijd kunt vrijmaken om de vragenlijst in te vullen zodat ik genoeg input heb om goed in kaart te brengen wat nodig is om het inclusiviteitsbeleid zo goed mogelijk aan te sluiten op wat jullie nodig hebben. Alvast bedankt!

Chantal Catsburg (Afstudeerstagiaire Personeel & Organisatie en masterstudent Bestuurskunde: Management van HR- en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam)

Uitnodiging spel (interventie)

Beste collega's van opgaveteam x,

Nogmaals dank voor het invullen van mijn vragenlijst. Met jullie input kan ik verder met mijn onderzoek. Een tweede onderdeel is een inclusiviteit workshop. Jullie zijn als team gekozen om hieraan mee te doen! Graag nodig ik jullie alles uit om tijdens de lunch (verzorgd) op **datum** mee te doen aan de workshop. Deze duurt maximaal een uur en is de spil van mijn onderzoek. Zonder jullie aanwezigheid en participatie heeft mijn onderzoek geen basis.

Laat mij weten of je erbij bent door het accepteren van dit vergaderverzoek.

Alvast dank voor jullie medewerking en hopelijk tot dan,

Chantal Catsburg

Bericht nameting

Beste collega's,

Nogmaals bedankt voor jullie deelname aan mijn vragenlijst over inclusiviteit. Uiteindelijk is het gelukt om mijn benodigde steekproef van 74 werknemers te halen. Mijn onderzoek is experimenteel van aard en daarvoor heb ik een nameting nodig. Dit betekent dat ik van jullie (een laatste maal) vraag om de vragenlijst voor een **tweede keer** in te vullen. Wederom geldt dat ik zoveel mogelijk respondenten nodig heb om mijn onderzoek af te ronden.

Het invullen van de vragenlijst is anoniem en kost maximaal **5 minuten** van je tijd. Vul alstublieft **alle** vragen in. Er zijn geen foute antwoorden mogelijk.

Je hebt tot en **15 mei** om de vragenlijst in te vullen!

Link naar de vragenlijst:

https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_bHF01mJWLN2jzcF

Voor vragen/opmerkingen kun je mij mailen op ce.catsburg@pzh.nl.

Met vriendelijke groet,

Chantal Catsburg (Afstudeerstagiaire Personeel & Organisatie en masterstudent Bestuurskunde: Management van HR- en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam)

Herinnering nameting

Beste collega,

Eind april heb ik je uitgenodigd om de vragenlijst voor mijn afstudeeronderzoek over de inclusiviteit bij de PZH binnen opgaveteams in te vullen. Inmiddels hebben al **43 collega's** de vragenlijst ingevuld! Als jij daar één van bent wil ik je graag hartelijk bedanken voor je input.

De 43 reacties tot nu toe zijn nog niet genoeg om een goed beeld te krijgen van wat er binnen opgaveteams speelt. Ik wil je daarom vragen om alsnog de vragenlijst in te vullen! De taart van de eerste vragenlijst gemist? Een tweede kans: **Het eerste opgaveteam waarvan 80% de tweede vragenlijst heeft ingevuld, wint een taart voor het gehele team!**

Het invullen van de vragenlijst kost je ongeveer **5 minuten** en gebeurt geheel anoniem. Ik hoop dat je alsnog wat tijd vrij kunt maken om jouw input en feedback te delen. Link naar de vragenlijst (Vul alstublieft **alle** vragen in):

https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_bHF01mJWLN2jzcF

Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Chantal Catsburg (Afstudeerstagiaire Personeel & Organisatie en masterstudent Bestuurskunde: Management van HR- en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam)

N.B.:in het kader van vitaliteit, mag de taart geruild worden voor gezonde snacks

Bijlage 4 Vragenlijst nulmeting en nameting

Beste collega,

Bedankt dat je wilt deelnemen aan dit onderzoek naar de inclusiviteit bij de PZH binnen opgaveteams. Het doel is om de tips en tops te achterhalen. Hierdoor kan een bijdrage geleverd worden aan een goede afstemming van inclusiviteitsbeleid op de wensen en behoefte van de medewerkers. Het invullen van de vragenlijst is anoniem en kost ongeveer 5 minuten van je tijd. Hoe meer medewerkers de vragenlijst invullen, des te beter kan ik in kaart brengen wat nodig is om het inclusiviteitsbeleid zo goed mogelijk te laten aansluiten op wat er binnen opgaveteams nodig is. Vul alstublieft alle vragen in. Er zijn geen foute antwoorden mogelijk.

Je hebt tot en met **5 april (of 22 mei nameting)** om de vragenlijst in te vullen! Voor vragen/opmerkingen kun je mij mailen op ce.catsburg@pzh.nl. Mocht je na afloop van het onderzoek graag een korte samenvatting ontvangen van de resultaten kun je mij op hetzelfde mailadres benaderen.

Met vriendelijke groet,

Chantal Catsburg (Afstudeerstagiaire afdeling Personeel & Organisatie)

V1 Heb je de eerste vragenlijst over inclusiviteit ingevuld? (nameting)

- Ja (1)
- Nee (2)

Skip To: End of Survey If Heb je de eerste vragenlijst over inclusiviteit ingevuld? = Nee

V2 Heb je deelgenomen aan het spel PZH inclusief? (nameting)

- Ja (1)
- Nee (2)



V1

Bent u werkzaam in een opgaveteam?

- Ja (1)
- Nee (2)

Skip To: End of Survey If V1 = 2

V2 Ik ben werkzaam in opgaveteam...

- I-realisatie (1)

- o Datawarehouse (2)
- o Nieuw inkoopstelsel (3)
- o Duurzame Landbouw (4)
- o Adaptieve Delta (5)
- o RGBL (6)
- o DBO-Zuid (7)
- o Geluidsschermen N209 (8)
- o Vaarwegtraject 1 (9)
- o BKW traject 2 (10)
- o Nota Onderhoud Kapitaalgoederen (11)

V3 Wat is uw geslacht

- o Man (1)
- o Vrouw (2)
- o Anders (3)



V4 Wat is uw leeftijd?

V5 Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?

- o Basisschool (1)
- o Lager voortgezet onderwijs (bijvoorbeeld VMBO, MAVO, ulo, lbo) (2)
- o Voortgezet algemeen onderwijs (bijvoorbeeld HAVO, VWO, HBS) (3)
- o Middelbaar beroepsonderwijs (bijvoorbeeld MBO, Leerlingwezen, WEB-middenkader en specialistenopleiding) (4)
- o Hoger beroepsonderwijs (HBO) (5)
- o Academisch onderwijs (bijvoorbeeld universiteit of postacademisch onderwijs) (6)
- o Gepromoveerd aan de universiteit (PHD) (7)
- o Anders, namelijk.. (8)

Skip To: V7 If V5 != 8

V6 Mijn opleidingsniveau is...



V7 Hoeveel dienstjaren werkt u bij de PZH?

V8 Hoe lang bent u werkzaam binnen uw huidige opgaveteam? (in maanden)

V9

De volgende stellingen hebben betrekking op uw ervaringen binnen uw opgaveteam. Beantwoordt u deze vragen alstublieft door de meest geschikte antwoordcategorie te selecteren.

Mijn opgaveteam...

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
geeft mij het gevoel dat ik ergens toebehoor (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geeft mij het gevoel dat ik onderdeel ben van deze groep (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geeft mij het gevoel dat ik pas binnen de groep (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
behandelt mij als een insider (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vindt mij aardig (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
waardeert mij (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

is tevreden met mij (7)

o o o o o

bekommert zich om mij (8)

o o o o o



V10 Mijn opgaveteam...

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
staat mij toe authentiek te zijn (1)	o	o	o	o	o
staat mij toe mijzelf te zijn (2)	o	o	o	o	o
staat mij toe mijn authentieke zelf te uiten (3)	o	o	o	o	o
stelt mij in staat om mijzelf te presenteren zoals ik ben (4)	o	o	o	o	o
moedigt mij aan om authentiek te zijn (5)	o	o	o	o	o
moedigt mij aan te zijn zoals ik ben (6)	o	o	o	o	o

moedigt mij aan
mijn authentieke
zelf te uiten (7)

o o o o o

moedigt mij aan
mijzelf te
presenteren zoals
ik ben (8)

o o o o o



V11 De volgende stellingen hebben betrekking op uw ervaringen binnen uw opgaveteam. Beantwoordt u deze vragen alstublieft door de meest geschikte antwoordcategorie te selecteren.

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
Mijn persoonlijkheid lijkt op de persoonlijkheid van mijn collega's in het opgaveteam (1)	o	o	o	o	o
Mijn persoonlijkheid past goed bij de persoonlijkheid of het 'beeld' van mijn opgaveteam (2)	o	o	o	o	o
Door mijn waarden voel ik mij uniek, omdat deze verschillen van de waarden van mijn opgaveteam (3)	o	o	o	o	o
Mijn persoonlijke waarden zijn verschillend van die van mijn collega's in het opgaveteam (4)	o	o	o	o	o
De waarden die ik bezit onderscheiden mij van mijn collega's in het opgaveteam (5)	o	o	o	o	o

Mijn vaardigheden en capaciteiten komen overeen met de vaardigheden en capaciteiten die mijn opgaveteam zoekt in collega's (6)

o o o o o

V12

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
Mijn kennis, vaardigheden en capaciteiten bieden iets dat mijn collega's in het opgaveteam niet hebben (1)	o	o	o	o	o
Ongeacht dat mijn persoonlijkheid verschilt van mijn collega's in het opgaveteam, lijkt het hun persoonlijkheid aan te vullen (2)	o	o	o	o	o
Indien er belangrijke beslissingen gemaakt worden, raadplegen mijn collega's van het opgaveteam mij, omdat ik een ander perspectief heb (3)	o	o	o	o	o
Mijn collega's in het opgaveteam vertrouwen op mij, omdat ik competenties bezit die zij niet hebben (4)	o	o	o	o	o
Ik heb het gevoel dat ik belangrijk ben voor mijn opgaveteam, omdat ik andere	o	o	o	o	o

vaardigheden en
capaciteiten bezit dan
mijn collega's (5)

Het niveau van mijn
capaciteiten is
vergelijkbaar met die
van mijn collega's in
het opgaveteam (6)

o o o o o

Bijlage 5 Output factor analyse persoon-team fit

Toetsen voorafgaand aan de factoranalyse (factortest pt1-pt12)

De *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) van persoon-team fit is 0.713, een redelijke score volgens de indeling van Kaiser (1974). De *Bartlett's test of sphericity* is significant (p-waarde: 0.000 op een 95% significantielevel) wat betekent dat de H0 (variabelen zijn niet intergecorreleerd) verworpen kan worden.

Determinant of the correlation matrix	
Det	= 0.010
Bartlett test of sphericity	
Chi-square = 328.707	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.713
Degrees of freedom = 66	
p-value	= 0.000
H0: variables are not intercorrelated	

Factoranalyse (factor pt1-pt12, pcf)

Met de factoranalyse worden aan de hand van de Eigenvalue bepaalt welke factoren de meeste variantie in persoon-team fit verklaren. In dit onderzoek zijn dit vier factoren, aan de hand van het Kaiser criterium (Eigenvalue > 1). Uit de *factor loadings* tabel kan de mate van *Uniqueness* van de vier factoren bekeken worden. Dit is de variantie van een factor ongeacht de andere items (vragen). Een hogere *Uniqueness* betekent een lagere relevantie van dat item in het model.

Factor analysis/correlation	Number of obs	=	77
Method: principal-component factors	Retained factors	=	4
Rotation: (unrotated)	Number of params	=	42

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	3.86	1.84	0.32	0.32
Factor2	2.02	0.59	0.17	0.49
Factor3	1.43	0.35	0.12	0.61
Factor4	1.08	0.27	0.09	0.70
Factor5	0.81	0.16	0.07	0.77
Factor6	0.65	0.13	0.05	0.82
Factor7	0.53	0.10	0.04	0.87
Factor8	0.42	0.06	0.04	0.90
Factor9	0.37	0.04	0.03	0.93
Factor10	0.33	0.01	0.03	0.96
Factor11	0.31	0.13	0.03	0.98
Factor12	0.18	.	0.02	1.00

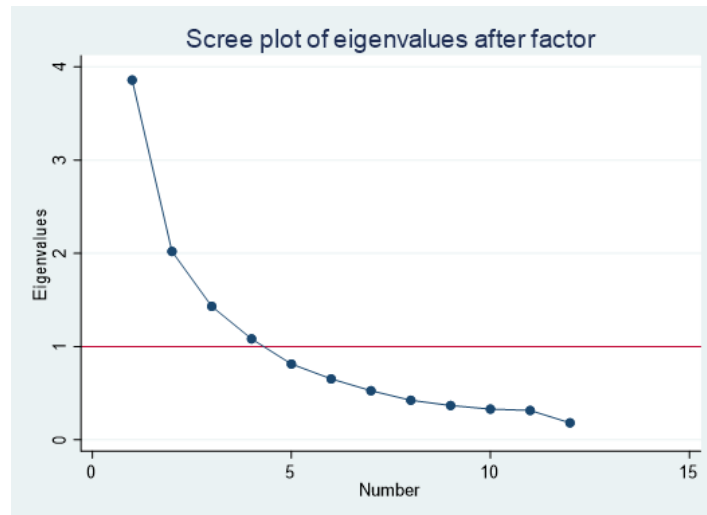
LR test: independent vs. saturated: $\chi^2(66) = 333.33$ Prob > $\chi^2 = 0.0000$

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variabele	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Uniqueness
persoon-team1	-0.04	-0.31	0.82	-0.09	0.22
persoon-team2	0.58	-0.38	0.39	-0.10	0.36
persoon-team3	0.37	0.74	0.27	0.03	0.24
persoon-team4	0.26	0.71	0.14	-0.25	0.34
persoon-team5	0.57	0.56	0.37	-0.02	0.23
persoon-team6	0.53	-0.49	0.02	-0.43	0.29
persoon-team7	0.63	0.11	-0.32	0.08	0.48
persoon-team8	0.63	0.12	-0.29	0.40	0.35
persoon-team9	0.77	-0.10	-0.04	-0.02	0.39
persoon-team10	0.81	-0.23	-0.23	-0.11	0.22
persoon-team11	0.79	-0.18	-0.03	-0.02	0.35
persoon-team12	0.22	-0.24	0.35	0.80	0.14

screeplot (screeplot, yline(1))

De eigenwaarden van de factoren gevisualiseerd in een plot. De rode lijn weergeeft het Kaiser criterium (Eigenwaarde>1).



Factor Rotations (rotate, promax)

Een promax rotatie wordt uitgevoerd na een initiële factoranalyse, zodat er correlaties tussen de items mag bestaan.

Doorgaans wordt rotatie gebruikt om de factoren gemakkelijker te interpreteren.

Factor analysis/correlation	Number of obs	=	77
Method: principal-component factors	Retained factors	=	4
Rotation: oblique promax (Kaiser off)	Number of params	=	42

Factor	Variance	Proportion	Rotated factors are correlated
Factor1	3.65	0.30	
Factor2	2.52	0.21	
Factor3	1.66	0.14	
Factor4	1.64	0.14	

LR test: independent vs. saturated: $\chi^2(66) = 333.33$ Prob> $\chi^2 = 0.0000$

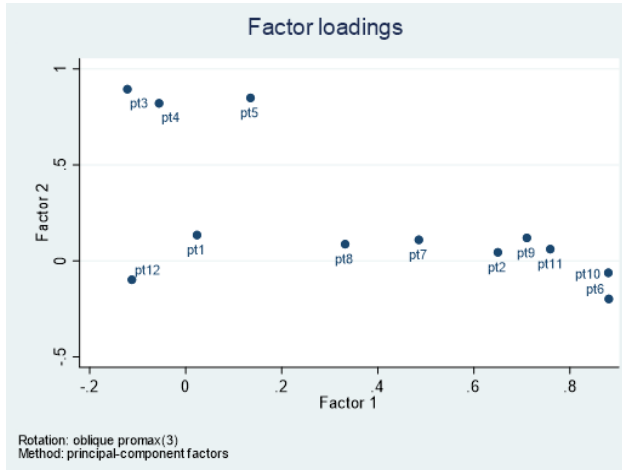
Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variabele	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Uniqueness
persoon-team1	0.02	0.13	0.91	0.20	0.22
persoon-team2	0.65	0.04	0.48	0.13	0.36
persoon-team3	-0.12	0.89	0.02	0.03	0.24
persoon-team4	-0.06	0.82	-0.02	-0.30	0.34
persoon-team5	0.13	0.85	0.17	0.05	0.23
persoon-team6	0.88	-0.20	0.24	-0.31	0.29
persoon-team7	0.49	0.11	-0.40	0.03	0.48
persoon-team8	0.33	0.09	-0.45	0.35	0.35
persoon-team9	0.71	0.12	-0.05	0.05	0.39
persoon-team10	0.88	-0.06	-0.17	-0.07	0.22
persoon-team11	0.76	0.06	-0.01	0.08	0.35
persoon-team12	-0.11	-0.10	0.19	0.97	0.14

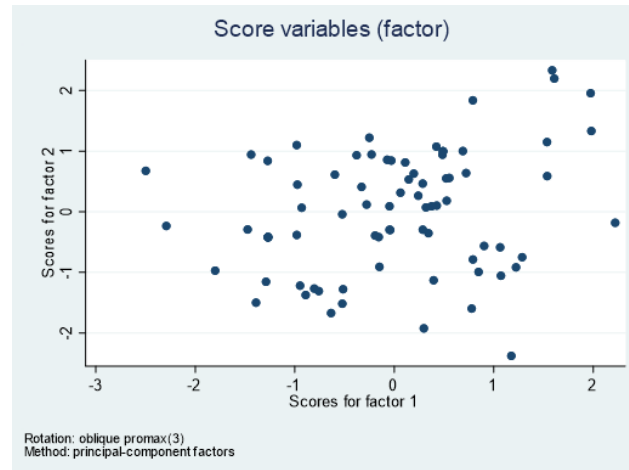
scatterplots van de loadings en score variabelen (loadingplot) (scoreplot) (biplot, pt1-pt12)

De loadingplot laat zien welke items (vragen) op factor 1 of factor 2 laden. Een plot laat meestal twee factoren vergelijken. Een scoreplot laat de 77 respondenten zien en hoe hoog ze scoren op factor 1 en factor 2. Een biplot geeft aan welke items (vragen) het sterkst laden op de twee dimensies van persoon-team fit.

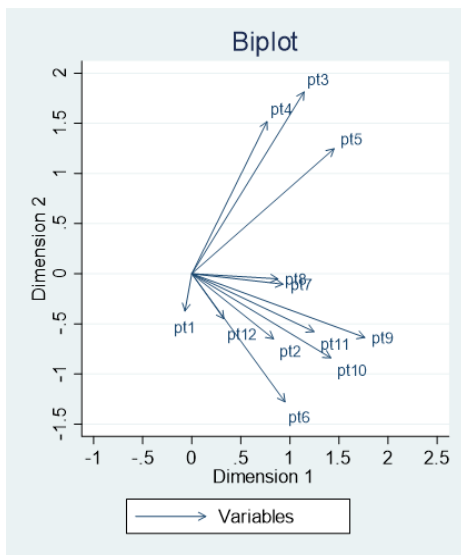
Loadingplot



Scoreplot



Biplot



Bijlage 6 Cronbach's Alpha

Betrouwbaarheid van persoon-team fit (alpha pt1-pt12, asis item) (alpha pt2-pt11, asis item)

Door het specificeren van de optie *item* bij de berekening van de alpha wordt het per item inzichtelijk hoe deze zich verhoudt tot de gehele schaal (*Item-test correlation*) en de andere items (*Item-rest correlation*). De alpha wordt daarnaast per item gegeven en het totaal van de schaal rechtsonder. De optie *asis* overstijgt de neiging van Stata om item persoon-team fit 1 te zien als een negatieve vraag.

Item	Observaties	Sign	Item-test correlation	Item-rest correlation	Average interitem covariance	alpha
persoon-team fit 1	77	+	0.171	0.008	0.167	0.784
persoon-team fit 2	77	+	0.572	0.472	0.139	0.734
persoon-team fit 3	77	+	0.492	0.331	0.140	0.749
persoon-team fit 4	77	+	0.389	0.231	0.149	0.760
persoon-team fit 5	77	+	0.654	0.532	0.126	0.722
persoon-team fit 6	77	+	0.500	0.358	0.140	0.745
persoon-team fit 7	77	+	0.557	0.456	0.140	0.735
persoon-team fit 8	77	+	0.538	0.437	0.142	0.737
persoon-team fit 9	77	+	0.715	0.604	0.120	0.712
persoon-team fit 10	77	+	0.705	0.612	0.126	0.715
persoon-team fit 11	77	+	0.710	0.626	0.128	0.715
persoon-team fit 12	77	+	0.320	0.171	0.155	0.765
Test scale					0.139	0.757

Wegens redenen worden items 1 en 12 weggelaten uit de schaal en wordt nogmaals de betrouwbaarheid gemeten.

Item	Observaties	Sign	Item-test correlation	Item-rest correlation	Average interitem covariance	alpha
persoon-team fit 2	77	+	0.526	0.414	0.205	0.788
persoon-team fit 3	77	+	0.526	0.363	0.197	0.798
persoon-team fit 4	77	+	0.436	0.274	0.210	0.806
persoon-team fit 5	77	+	0.672	0.548	0.180	0.773
persoon-team fit 6	77	+	0.495	0.344	0.203	0.797
persoon-team fit 7	77	+	0.597	0.496	0.198	0.781
persoon-team fit 8	77	+	0.580	0.479	0.201	0.783
persoon-team fit 9	77	+	0.734	0.623	0.170	0.762
persoon-team fit 10	77	+	0.738	0.649	0.178	0.761
persoon-team fit 11	77	+	0.718	0.632	0.183	0.765
Test scale					0.193	0.799

Betrouwbaarheid van inclusiviteit (alpha incl1-incl16, item)

Item	Observaties	Sign	Item-test correlation	Item-rest correlation	Average interitem covariance	alpha
inclusiviteit 1	77	+	0.711	0.666	0.283	0.939
inclusiviteit 2	77	+	0.766	0.726	0.277	0.937
inclusiviteit 3	77	+	0.768	0.730	0.279	0.937
inclusiviteit 4	77	+	0.605	0.547	0.289	0.941
inclusiviteit 5	77	+	0.500	0.438	0.297	0.943
inclusiviteit 6	77	+	0.726	0.691	0.289	0.939
inclusiviteit 7	77	+	0.676	0.633	0.289	0.939
inclusiviteit 8	77	+	0.660	0.601	0.282	0.941
inclusiviteit 9	77	+	0.755	0.719	0.284	0.938
inclusiviteit 10	77	+	0.763	0.727	0.281	0.937
inclusiviteit 11	77	+	0.705	0.663	0.286	0.939
inclusiviteit 12	77	+	0.782	0.746	0.279	0.937
inclusiviteit 13	77	+	0.780	0.737	0.272	0.937
inclusiviteit 14	77	+	0.859	0.830	0.266	0.935
inclusiviteit 15	77	+	0.795	0.753	0.270	0.937
inclusiviteit 16	77	+	0.852	0.824	0.271	0.935
Test scale					0.281	0.942

Bijlage 7 Output factor analyse inclusiviteit

Toetsen voorafgaand aan de factoranalyse inclusiviteit (factortest incl1-incl16)

De Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) van inclusiviteit is 0.889, een goede score volgens de indeling van Kaiser (1974). De Bartlett's test of sphericity is significant (p-waarde: 0.000 op een 95% significantielevel) wat betekent dat de H0 (variabelen zijn niet intergecorrleerd) verworpen kan worden.

Determinant of the correlation matrix	
Det	= 0.000
Bartlett test of sphericity	
Chi-square = 969.301	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
Degrees of freedom = 120	KMO = 0.889
p-value = 0.000	
H0: variables are not intercorrelated	

Factoranalyse inclusiviteit (factor incl1-incl16, pcf)

Met een factoranalyse worden aan de hand van de Eigenwaarde bepaalt welke factoren de meeste variantie in de variabele verklaren. Voor inclusiviteit fit zijn dit er drie, aan de hand van het Kaiser criterium (Eigenwaarde>1). Uit de *factor loadings* kan de mate van *Uniqueness* van de vier factoren bekeken worden. Dit is de variantie van een factor ongeacht de andere items (vragen). Een hogere *Uniqueness* betekent een lagere relevantie van dat item in het model.

Factor analysis/correlation	Number of obs	=	77
Method: principal-component factors	Retained factors	=	3
Rotation: (unrotated)	Number of params	=	45

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	8.69	7.17	0.54	0.54
Factor2	1.52	0.35	0.10	0.64
Factor3	1.18	0.33	0.07	0.71
Factor4	0.85	0.19	0.05	0.77
Factor5	0.66	0.03	0.04	0.81
Factor6	0.62	0.08	0.04	0.84
Factor7	0.54	0.12	0.03	0.88
Factor8	0.41	0.06	0.03	0.90
Factor9	0.36	0.10	0.02	0.93
Factor10	0.26	0.03	0.02	0.94
Factor11	0.23	0.01	0.01	0.96
Factor12	0.22	0.05	0.01	0.97
Factor13	0.17	0.04	0.01	0.98
Factor14	0.13	0.03	0.01	0.99
Factor15	0.10	0.02	0.01	0.99
Factor16	0.08	.	0.01	1.00

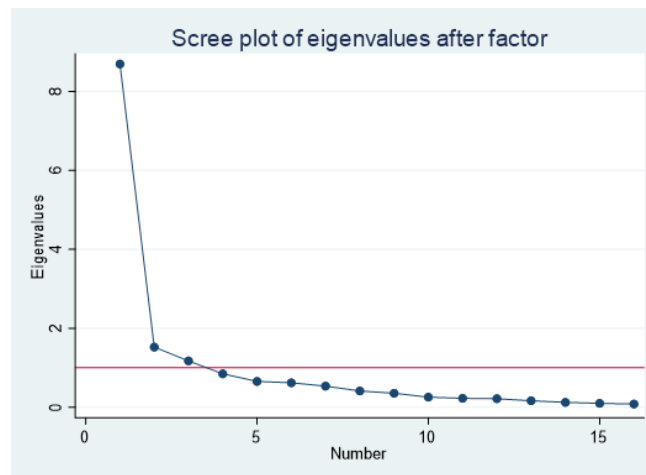
LR test: independent vs. saturated: chi2(66) = 333.33 Prob>chi2 = 0.0000

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variabele	Factor1	Factor2	Factor3	Uniqueness
inclusiviteit1	0.71	0.10	-0.04	0.48
inclusiviteit2	0.76	0.26	-0.29	0.27
inclusiviteit3	0.76	0.42	-0.16	0.22
inclusiviteit4	0.59	0.35	-0.08	0.52
inclusiviteit5	0.49	0.49	0.37	0.39
inclusiviteit6	0.73	0.33	0.32	0.25
inclusiviteit7	0.68	0.35	0.26	0.34
inclusiviteit8	0.65	0.11	-0.25	0.51
inclusiviteit9	0.77	-0.36	0.39	0.12
inclusiviteit10	0.78	-0.33	0.28	0.21
inclusiviteit11	0.71	-0.45	0.25	0.23
inclusiviteit12	0.80	-0.20	0.26	0.26
inclusiviteit13	0.78	-0.33	-0.34	0.17
inclusiviteit14	0.86	-0.04	-0.22	0.21
inclusiviteit15	0.79	-0.26	-0.30	0.22
inclusiviteit16	0.85	-0.10	-0.26	0.20

screeplot (screeplot, yline(1))

De eigenwaarden van de factoren gevisualiseerd in een plot. De rode lijn weergeeft het Kaiser criterium (Eigenwaarde>1).



Factor rotatie(rotate, promax)

Een promax rotatie wordt uitgevoerd na een initiële factoranalyse, zodat er correlaties tussen de items mag bestaan.

Doorgaans wordt rotatie gebruikt om de factoren gemakkelijker te interpreteren.

Factor analysis/correlation	Number of obs	=	77
Method: principal-component factors	Retained factors	=	3
Rotation: oblique promax (Kaiser off)	Number of params	=	45

Factor	Variance	Proportion	Rotated factors are correlated
Factor1	7.11	0.44	
Factor2	5.66	0.35	
Factor3	5.59	0.35	

LR test: independent vs. saturated: $\chi^2(120) = 983.18$ Prob> $\chi^2 = 0.0000$

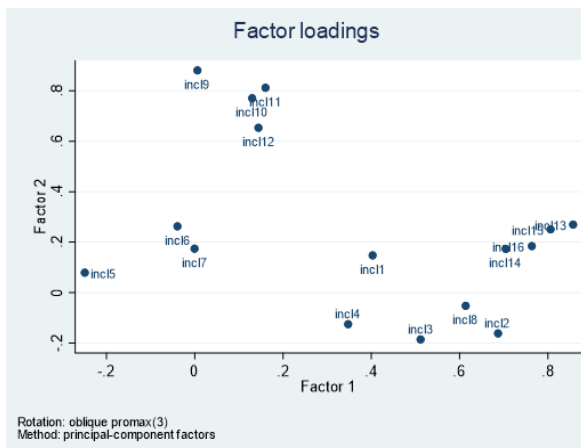
Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variabele	Factor1	Factor2	Factor3	Uniqueness
inclusiviteit1	0.40	0.15	0.32	0.48
inclusiviteit2	0.69	-0.16	0.36	0.27
inclusiviteit3	0.51	-0.19	0.59	0.22
inclusiviteit4	0.35	-0.13	0.50	0.52
inclusiviteit5	-0.25	0.08	0.86	0.39
inclusiviteit6	-0.04	0.26	0.75	0.25
inclusiviteit7	0.00	0.17	0.73	0.34
inclusiviteit8	0.61	-0.05	0.19	0.51
inclusiviteit9	0.01	0.88	0.12	0.12
inclusiviteit10	0.13	0.77	0.09	0.21
inclusiviteit11	0.16	0.81	-0.07	0.23
inclusiviteit12	0.14	0.65	0.22	0.26
inclusiviteit13	0.86	0.27	-0.25	0.17
inclusiviteit14	0.70	0.17	0.13	0.21
inclusiviteit15	0.81	0.25	-0.16	0.22
inclusiviteit16	0.76	0.18	0.04	0.20

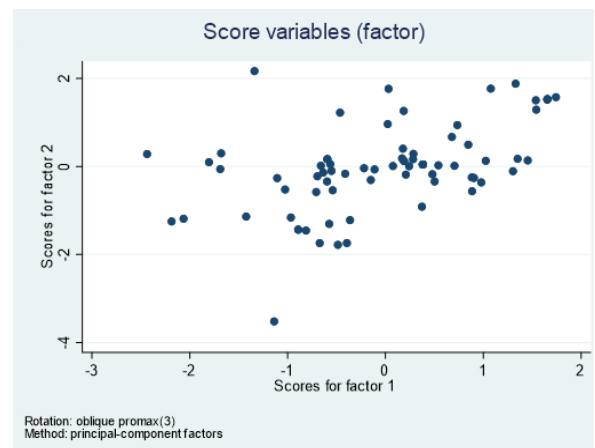
scatterplots van de loadings en score variabelen (loadingplot) (scoreplot) (biplot in I-I16)

De loadingplot laat zien welke items (vragen) op factor 1 of factor 2 laden. Een plot laat meestal twee factoren vergelijken. Een scoreplot laat de 77 respondenten zien en hoe hoog ze scores op factor 1 en factor 2. Een biplot geeft aan welke items (vragen) het sterkst laden op de twee dimensies van inclusiviteit.

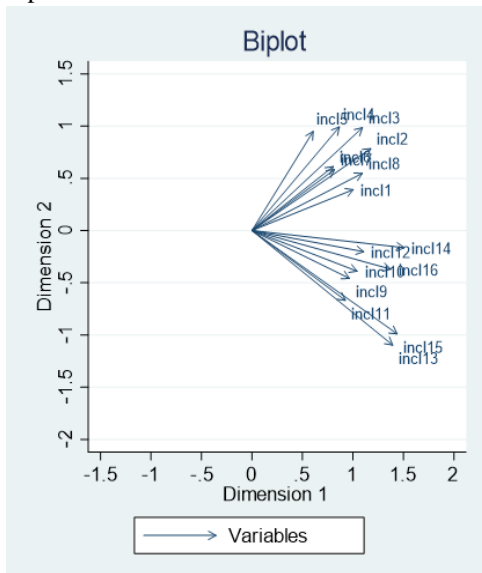
Loadingplot



Scoreplot



biplot



Bijlage 8 Output Large one way ANOVA en ICC

Large one way ANOVA voor persoon-team fit (loneway pfit opgt)

One-way Analysis of Variance for pfit:					
					Number of obs = 77
					R-squared = 0.1761
Source	SS	df	MS	F	Prob>F
Between opgaveteam	2.465054	10	0.246505	1.41	0.1953
Within opgaveteam	11.5335	66	0.17475		
Total	13.99856	76	0.184192		
Intraclass correlation	Asy. S.E.	[95% confidence interval]			
0.05772	0.09074	0.0000			
		0.2356			
Estimated SD of opgt effect	0.1034579				
Estimated SD within opgt	0.4180311				
Est. reliability of a opgt mean	0.29109				
	(evaluated at n=6.70)				

Large one way ANOVA voor inclusiviteit (loneway inclusiviteit opgt)

One-way Analysis of Variance for inclusiviteit:					
					Number of obs = 77
					R-squared = 0.2970
Source	SS	df	MS	F	Prob>F
Between opgaveteam	6.733651	10	0.673365	2.79	0.0062
Within opgaveteam	15.94096	66	0.24153		
Total	22.67461	76	0.29835		
Intraclass correlation	Asy. S.E.	[95% confidence interval]			
0.21055	0.13148	0.0000			
		0.46824			
Estimated SD of opgt effect	0.2538022				
Estimated SD within opgt	0.4914568				
Est. reliability of a opgt mean	0.64131				
	(evaluated at n=6.70)				

Berekening ICC1

De ICC1 is berekend door een *Large One Way Anova* te draaien. In de output hiervan vind je de *Mean Square Between* (MSB) (=tussen groepen) en *Mean Square Within* (MSW) (=binnen groepen). Deze getallen worden in de formule voor de ICC1 gezet (Van Zijl, Vermeeren, Koster & Steijn, 2019). Hierbij is k de ingeschatte groeps grootte en kan gevonden worden in de *Large One Way Anova*.

Persoon-team fit

$$ICC1 = (MSB - MSW) / (MSB + (k-1) \times MSW)$$

$$ICC1 = (0.673365 - 0.24153) / (0.673365 + (6.70 - 1) \times 0.24153)$$

$$ICC1 = 0.0577$$

Inclusiviteit

$$ICC1 = (MSB - MSW) / (MSB + (k-1) \times MSW)$$

$$ICC1 = (0.246505 - 0.17475) / (0.246505 + (6.70 - 1) \times 0.17475)$$

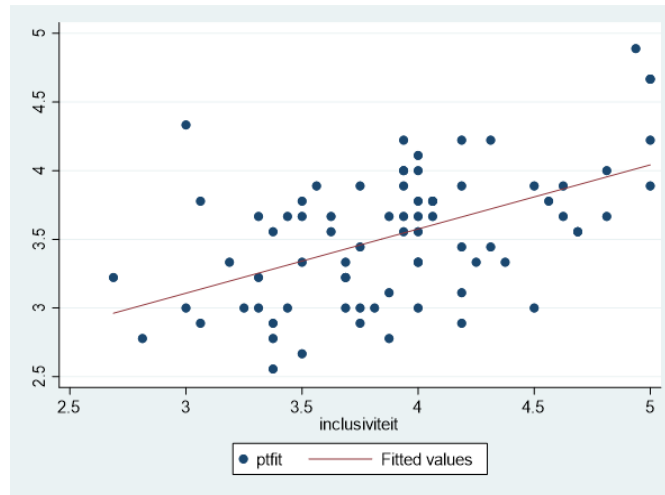
$$ICC1 = 0.21107$$

Bijlage 9 Assumpties lineaire regressie

Assumpties lineaire regressie

De eerste assumptie is lineariteit. Dit houdt in dat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele lineair moet zijn. Door middel van een scatterplot kan inzichtelijk gemaakt worden of aan deze voorwaarde is voldaan. In onderstaande scatterplots is geen non-lineariteit zichtbaar.

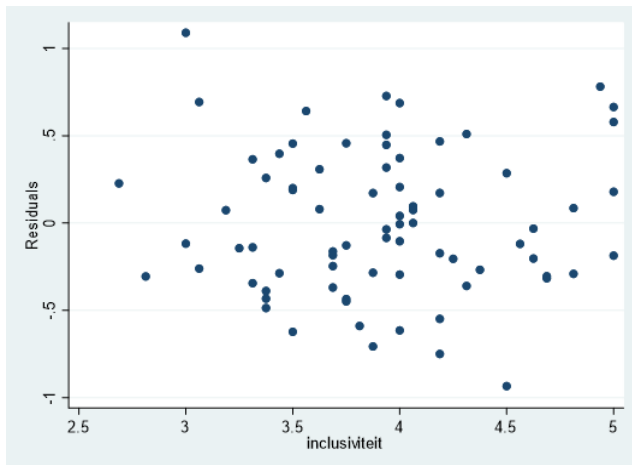
(tway scatter pfit inclusiviteit || lfit pfit inclusiviteit)



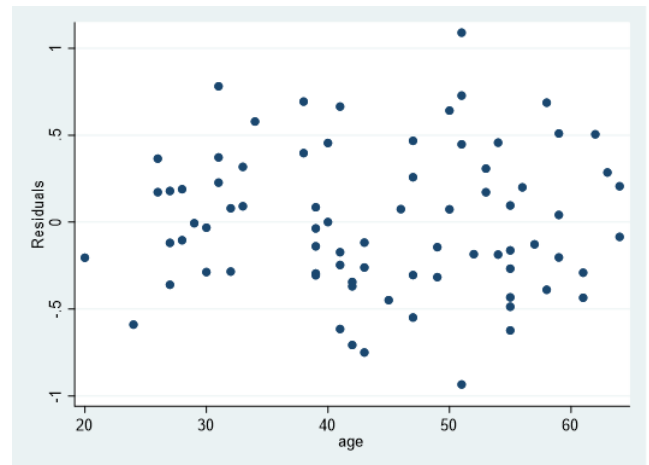
(regress pfit inclusiviteit age educ man vrouw jaarpzh mndopgt)

(predict r, resid)

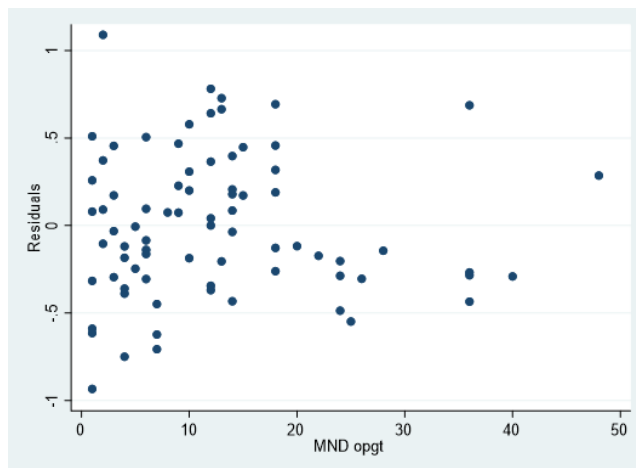
scatterplot inclusiviteit



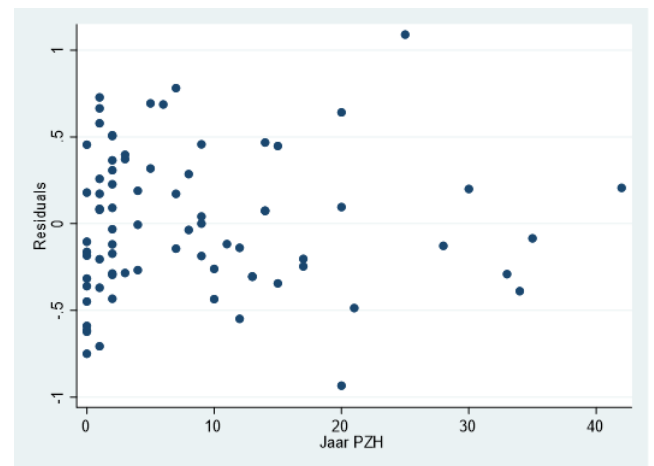
scatterplot age



scatterplot maanden opgaveteam



scatterplot jaren provincie zuid-holland



De tweede assumptie stelt dat er sprake moet zijn van een willekeurige steekproef. Deze assumptie is niet testbaar. In dit onderzoek is er een steekproef genomen van de gehele populatie van de provincie Zuid-Holland van 90 (nulmeting) en 89 (nameting) werknemers verdeeld over soorten drie afdelingen. Deze drie afdelingen zijn gekozen zonder voorkennis over de kenmerken van de respondenten. Bij de uitvoerende afdeling (twee totaal) was het wegens afhaken van één niet mogelijk willekeurig te kiezen. Uit gesprekken met werknemers zijn een aantal opgaveteams per afdeling benaderd. Ten slotte zijn de elf opgaveteams per afdeling ingedeeld in een behandel- en controlegroep met een *simple random sampling*. Al met al hebben alle opgaveteams een gelijke kans gehad om in de behandelgroep terecht te komen, waardoor er vanuit wordt gegaan dat de waarnemingen onafhankelijk van elkaar zijn.

De derde assumptie stelt dat er weinig of geen multicollineariteit mag zijn. In het geval van multicollineariteit correleren de onafhankelijke variabelen te veel met elkaar, waardoor de coëfficiënten biased zijn en interpretaties voorzichtig gedaan moeten worden. Dit kan getest worden met de *Variance Inflation Factor* (VIF). Uit onderstaande tabel kan afgelezen worden dat de VIF lager is dan de waarde 10. Er lijkt geen indicatie te zijn van multicollineariteit in deze dataset.

Variabele	VIF	1/VIF
jaren provincie zuid-holland	1.65	0.605
leeftijd	1.56	0.641
educatie	1.15	0.867
maandenopgaveteam	1.11	0.897
inclusiviteit	1.07	0.935
man	1.06	0.942
Mean VIF	1.27	

De vierde voorwaarde is exogeniteit. Dit betekent dat de afhankelijke variabele (Y) afhangt van de onafhankelijke variabele (X) en de foutterm. Op deze manier kan een causaal verband aangetoond worden. Het tegenovergestelde is endogeniteit en dit moet voorkomen worden. Het voorkomen van endogeniteit kan door middel van experimenteel onderzoek waar de onafhankelijke variabele gemanipuleert wordt. In dit onderzoek wordt voor de behandelgroep de onafhankelijke variabele gemanipuleerd door de inzet van het inclusiviteitsspel.

De vijfde voorwaarde is homoscedasticity. Dit betekent dat de variantie van de foutterm constant moet blijven ondanks de waarde van de afhankelijke variabele. In dat geval zit je dichtbij je voorspelling. Deze voorwaarde kan getest worden met een scatterplot. Uit onderstaande grafiek blijkt dat de variantie van de residuen gelijk blijft voor alle voorspelde waarden. Er lijkt geen indicatie te zijn van homoscedasticity.

(rvfplot, yline(0))

