



Universiteit Leiden

Psychologie  
Faculteit der Sociale Wetenschappen



# Leiderschap en diversiteit

---

Annemieke Voogd

---

# Inhoudopgave

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
1.1	VRAAGSTELLING	4
1.2	ONDERZOEKSVRAAG	5
<b>2</b>	<b>RELEVANTE LITERATUUR</b>	<b>6</b>
2.1	ETNISCHE DIVERSITEIT	6
2.2	COHESIE	7
2.3	HET EFFECT VAN DIVERSITEIT OP COHESIE	8
2.4	LEIDERSCHAP	9
<b>3</b>	<b>HYPOTHESES</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>METHODE</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>RESULTATEN</b>	<b>14</b>
5.1	AANVULLENDE RESULTATEN	17
<b>6</b>	<b>DISCUSSIE</b>	<b>19</b>
6.1	SAMENVATTING RESULTATEN	19
6.2	STERKTE- EN ZWAKTEANALYSE	20
6.3	AANBEVELINGEN	21
6.4	CONCLUSIE	22
<b>7</b>	<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>24</b>
<b>8</b>	<b>APPENDICI</b>	<b>26</b>
8.1	APPENDIX 1	26
8.2	APPENDIX 2	27
8.3	APPENDIX 3	28

## Abstract

*In dit onderzoek is gekeken of etnische diversiteit een negatief effect heeft op de mate van cohesie binnen een groep. Vervolgens is gekeken of een transformationele leiderschap dit negatieve effect kan verzwakken. Dit alles is belangrijk om te onderzoeken, omdat in de maatschappij steeds meer etnisch diverse groepen ontstaan en er niet veel onderzoek gedaan is op dit gebied. Een leider zou zijn leiderschapsstijl aan kunnen passen aan een etnisch diverse groep. De afhankelijke variabele van dit onderzoek is de mate van cohesie, de onafhankelijke variabele is de mate van etnische diversiteit binnen een groep en de moderator van dit onderzoek is de mate van transformationeel leiderschap. Om deze variabelen te meten zijn bij verschillende organisaties in verschillende teams vragenlijsten uitgedeeld. In totaal hebben 24 teams deelgenomen aan dit onderzoek.*

*Er was een significant hoofdeffect van etnische diversiteit op de mate van cohesie binnen de groep, wat inhoudt dat naar mate er een hogere mate van etnische diversiteit binnen de groep is, de cohesie lager wordt. Tevens was er een bijna significant interactie effect, wat betekent dat er een aanwijzing is dat een hoge mate van transformationeel leiderschap, dit negatieve effect kan opheffen.*

*Concluderend kon gezegd worden dat etnische diversiteit een negatief effect heeft op cohesie en de data neigen naar een verzwakkende modererende rol van een transformationele leiderschapsstijl.*

## 1 Inleiding

In dit onderzoek wordt gekeken of etnische diversiteit invloed heeft op de mate van cohesie binnen een groep en of een transformationele leiderschapsstijl daar een modererende rol in kan spelen.

Het meest interessante aspect van dit onderzoek zit in de modererende rol van een leiderschapsstijl. Er is veel onderzoek gedaan naar etnische diversiteit, met name in de Verenigde Staten, maar in Nederland is er veel minder onderzoek naar gedaan. De modererende rol van een leiderschapsstijl is in deze context nog niet eerder onderzocht en dat maakt dit onderzoek vernieuwend en praktisch toepasbaar.

Het is van groot belang dat er gekeken wordt naar de effecten van etnische diversiteit op groepscohesie, omdat in het dagelijks leven van onze multiculturele samenleving steeds vaker

etnisch diverse teams worden gevormd. Het is voor bedrijven daarom goed om te weten of een bepaalde leiderschapsstijl bij kan dragen aan een hogere mate van cohesie binnen een etnisch divers team.

## **1.1 Vraagstelling**

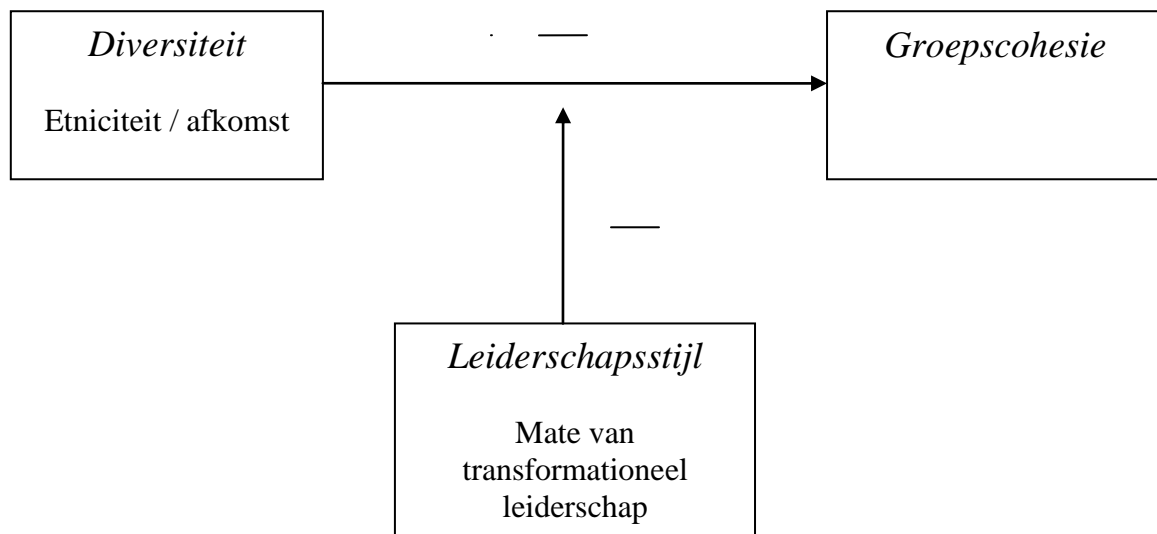
De onafhankelijke variabele van dit onderzoek is diversiteit. Diversiteit is een breed begrip. De definitie die hier wordt aangehouden, is een sociaal psychologische. Mensen zijn geneigd om in interactie met anderen attributies te gebruiken die beschikbaar zijn om mensen in categorieën te kunnen plaatsen (Williams & O'Reilly, 1998). Met name de attributies die het meest duidelijk aanwezig zijn, worden vaak gebruikt, ook als deze triviaal of zelfs niet accuraat zijn. Hierdoor worden bijvoorbeeld kenmerken als leeftijd, geslacht of etniciteit snel gebruikt om mensen in categorieën te plaatsen. Het plaatsen van mensen, die anders zijn dan de persoon zelf, in categorieën draagt bij aan diversiteitseffecten. Het type diversiteit waarvoor in dit onderzoek gekozen is, is etnische diversiteit.

De afhankelijke variabele van dit onderzoek is de mate van cohesie binnen een groep. Groepscohesie is de sterkte waarmee een groepslid zich verbonden voelt met de groep, het wijgevoel van de groep, het gevoel dat een persoon zich aangetrokken voelt tot de leden van de groep en de groep zelf en de mate waarin de groep zijn pogingen om een doel te bereiken coördineert (Forsyth, 1999).

De moderator in dit onderzoek is leiderschapsstijl. De definitie van leiderschap is een proces van sociale invloed waarin een persoon in staat is om anderen te helpen en te ondersteunen bij het voltooien van een gezamenlijke taak (Chemers, 2000).

De leiderschapsstijl waarvoor gekozen is, is de transformationele leiderschapsstijl. Leaders die deze stijl hebben trachten individuele behoeften en motieven van medewerkers te verbreden en richten zich primair op de belangrijke missie waar de werkeenheid voor staat.

Deze variabelen kunnen worden samengevoegd in het volgende procesmodel:



## 1.2 Onderzoeksvraag

*Heeft een transformationele leiderschapsstijl een verzwakkend modererend effect op het negatieve effect van etnische diversiteit op groepscohesie?*

## **2 Relevante literatuur**

### **2.1 *Etnische diversiteit***

Uit een overzicht van de literatuur over onder andere etnische diversiteit (Williams & O'Reilly, 1998) komt naar voren dat er veel positieve effecten zijn met betrekking tot etnische diversiteit in groepen: etnisch heterogene groepen maken meer coöperatieve keuzes en heterogene groepen produceren kwalitatief betere ideeën. Heterogene groepen produceren bij het vinden van oplossingen voor een probleem meer alternatieven, dan homogene groepen. Heterogene groepen worden gelinkt aan een hogere creativiteit en de implementatie van die creatieve ideeën.

In het literatuuroverzicht van Williams en O'Reilly (1998) staan ook een aantal negatieve effecten genoemd die het resultaat zijn van etnische diversiteit van groepen. Etnisch heterogene groepen worden gelinkt aan meer affectieve conflicten en relationele conflicten. Teams met een hoge etnische diversiteit hadden een lagere toewijding aan de groep. Wanneer er meer Afro-Amerikaanse mensen in een groep zaten werd er minder informeel gecommuniceerd tussen de mensen en meer formeel gecommuniceerd. Afro-Amerikaanse mensen communiceerden minder in een groep. Etnische diversiteit wordt positief gelinkt aan meer conflicten binnen een groep.

De literatuur met betrekking tot etnische diversiteit laat zien dat de uitkomsten van onderzoek naar etnische diversiteit binnen een groep, een positief effect op de prestatie van een groep kan hebben. Er zijn echter ook onderzoeken naar diversiteit binnen groepen die een negatieve uitkomst hebben (Sargant & Sue-Chan, 2001).

De oorzaak van deze tegenstrijdige uitkomsten kan liggen in het feit dat er binnen groepen verschillende processen plaats vinden om een doel te bereiken en deze processen mede verantwoordelijk zijn voor diversiteiteffecten.

## **2.2 Cohesie**

Wanneer de personen in een groep een hoge mate van cohesie ervaren, wordt er beter met elkaar gecommuniceerd en presteert de groep beter. De leden van de groep kunnen ook beter omgaan met conflicten (Forsyth, 1999).

Een hoge mate van cohesie heeft veel gevolgen voor een groep. Ten eerste zullen de leden van de groep hun best doen de groep in stand te houden. Tevens doen de leden hun best zich aan de normen en waarden van de groep te houden en zullen het belang van de groep, boven hun eigen belang stellen. Leden van een groep met een hoge mate van cohesie vertonen ook meer coöperatief gedrag en accepteren beslissingen van de groep beter dan groepen met een lage mate van cohesie.

Ten tweede zorgt een hoge mate van cohesie tevens voor een gezondere werkgroep (Forsyth, 1999). Leden van een cohesieve groep ervaren bijvoorbeeld minder stress, omdat zij beter met stress om kunnen gaan. Ook communiceren mensen in een cohesieve groep op een meer positieve manier met elkaar, dan leden van een niet cohesieve groep. Hierdoor ervaren de leden minder angst en nervositeit.

Ten derde heeft een hoge mate van cohesie binnen een groep een positief effect op de prestatie van de groep (Mullen & Copper, 1994). Het is echter niet een relatie die één kant op werkt. Een groep presteert beter als de leden een hoge mate van cohesie ervaren, maar een goede prestatie van de groep kan de mate van cohesie binnen de groep ook verhogen.

Bovenstaande literatuur laat zien dat een hoge mate van cohesie veel positieve effecten hebben op uitkomsten van een groep. Cohesieve groepen presteren beter, ervaren minder angst en gaan beter met stress om, waardoor ziekmeldingen bij een bedrijf omlaag kunnen gaan. Tevens communiceren cohesieve groepen beter, wat leidt tot meer creatieve en coöperatieve oplossingen voor problemen.

### **2.3 Het effect van diversiteit op cohesie**

In dit onderzoek wordt gekeken of etnische diversiteit een negatieve invloed heeft op de mate van cohesie binnen een groep.

Onderzoek laat zien dat de mate van groepscohesie lager is in een etnisch heterogene groep ten opzichte van een etnisch homogene groep (Riordan & Shore, 1997).

Een aantal theorieën biedt voor het negatieve effect van diversiteit op de mate van groepscohesie een verklaring. Allereerst voorspelt de sociale categorisatie theorie dat mensen geneigd zijn te denken in categorieën en zichzelf en anderen daarin te plaatsen (Timmerman, 2000). Dit werkt stereotypering in de hand en dit maakt dat mensen die etnisch anders zijn, in een andere categorie worden geplaatst. Hieruit zou afgeleid kunnen worden dat sociale categorisatie de productiviteit en cohesie van een groep negatief zou kunnen beïnvloeden. Het gelijkheid/aantrekkelijkheid paradigma voorspelt op een andere manier dat een etnisch diverse groep negatieve effecten zal ondervinden met betrekking tot cohesie (Williams & O'Reilly, 1998). Mensen vinden anderen die gelijk zijn in voornamelijk uiterlijke kenmerken, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, aantrekkelijker dan mensen die minder gelijk zijn aan zichzelf. Tevens worden mensen die gelijk zijn aan iemand aardiger gevonden. Als mensen in een team een andere etnische afkomst hebben voorspelt deze theorie dat de cohesie dus lager is dan bij mensen met dezelfde kenmerken binnen het team. Een theorie die ook een verklaring biedt voor negatieve diversiteiteffecten met betrekking tot cohesie, is het principe



van *homophily* (Williams & O'Reilly). Wanneer mensen de vrije keuze gelaten wordt te communiceren met iemand die op hen lijkt of iemand die niet op hen lijkt, dan kiezen mensen vaker om te communiceren met iemand die op hen lijkt. Dit principe wordt ook gezien binnen vriendschappen. Heterogene werkgroepen hebben dus meer kans op verminderde communicatie en fouten binnen het communicatieproces.

Alle bovenstaande theorieën zijn een onderbouwing van de verwachting in dit onderzoek dat etnische diversiteit een negatieve invloed heeft op de cohesie binnen een groep. Er wordt echter verwacht dat een leider daar een modererende rol in kan hebben door een bepaalde leiderschapsstijl te gebruiken.

## **2.4 Leiderschap**

In de literatuur over diversiteit komt naar voren dat de leider van een team van invloed kan zijn op het proces. Een leider kan diversiteiteffecten op een positieve manier beïnvloeden. In dit onderzoek gaan we kijken naar de invloed die een transformationele leiderschapsstijl kan hebben op negatieve diversiteiteffecten binnen etnisch diverse groepen. De transformationele leiderschapsstijl bevat namelijk vier componenten die zich richten op de personen binnen de groep en componenten die de banden binnen de groep kunnen versterken. Alle vier de componenten kunnen de negatieve effecten van etnische diversiteit op groepscohesie verzwakken.

Een van deze vier componenten is charisma (Chemers, 2000). Een leider die hoog scoort op het component charisma heeft hoge competenties en is heel betrouwbaar. Een transformationeel leider kan er ook voor zorgen dat de mensen in een team zich veilig voelen, omdat ze vertrouwen in hem of haar hebben. Uit onderzoek blijkt dat in een dergelijke veilige omgeving leden van de groep goed met elkaar kunnen communiceren (Chen & Velsor, 1996). Mensen kunnen zodoende ook beter informatie met elkaar delen en meer feedback geven en

ontvangen. Tevens staan de leden van de groep meer open voor discussies. Dit alles heeft een positief effect op de mate van groepscohesie.

Een ander component is inspirerende motivatie, waarbij de leider de doelen van de groep duidelijk maakt in emotionele en morele termen. Een gemeenschappelijk doel kan de cohesie in de groep verbeteren, omdat de leden samen moeten werken om een doel te kunnen bereiken (Forsyth, 1999).

Intellectuele stimulatie, waarbij de leider teamleden aanspoort voor zichzelf te denken en creatief te zijn is ook een component van een transformationele leiderschapsstijl. Zo zorgt de leider er voor dat mensen niet blijven hangen in ideeën uit het verleden en voorbij grenzen gaan denken.

Het component intellectuele stimulatie kan er bovendien voor zorgen dat mensen niet in categorieën gaan denken; Omdat ze gestimuleerd worden buiten bestaande grenzen te denken zullen mensen elkaar niet snel stereotyperen (Ditomasso & Hooijberg, 1996). Het negatieve effect dat stereotyperen heeft op de mate van groepscohesie binnen een etnisch diverse groep wordt hierdoor verzwakt. Tevens kan de leider door het intellectueel stimuleren ervoor zorgen dat de leden van een groep bewust worden van de vertekende ideeën die zij hebben met betrekking tot diversiteit.

Het laatste component, begaan zijn met het individu houdt in dat de leider de behoeftes en doelen van de leden begrijpt. Door het begaan zijn met de leden van de groep, kan de transformationele leider een psychologisch veilige omgeving creëren. Als mensen zich veilig voelen binnen een groep kunnen zij beter communiceren. Als deze verbeterde communicatie gecombineerd wordt met het stimuleren van het intellect, waardoor de sociale categorisatie minder snel voorkomt, zal de cohesie omhoog gaan (Forsyth, 1999).

### 3 Hypotheses

Uit de bovenstaande literatuur kunnen de volgende hypothesen geformuleerd worden:

Hypothese 1: Etnische diversiteit zal een negatief effect hebben op de cohesie binnen een groep.

Hypothese 2: Een transformationele leiderschapsstijl zal het negatieve effect van etnische diversiteit op cohesie verzwakken.

## 4 Methode

Aan dit onderzoek deden 168 proefpersonen mee, verdeeld over 24 teams. Deze teams waren onderdeel van 13 verschillende organisaties. Van de proefpersonen waren 67 proefpersonen man en 101 vrouw. De gemiddelde leeftijd van de proefpersonen was 35.3 jaar, met een minimum van 17 jaar, een maximum van 62 jaar en een standaarddeviatie van 10.75.

De nationaliteit van de proefpersonen werd onderverdeeld in autochtoon, westers allochtoon en niet westers allochtoon. 77,9 procent van de proefpersonen was autochtoon, 4,2 procent westers allochtoon, bijvoorbeeld Duits of Grieks en 4,7 procent was niet westers allochtoon, bijvoorbeeld Turks of Surinaams.

De onafhankelijke variabele van dit onderzoek is etnische diversiteit. De afhankelijke variabele van dit onderzoek is de mate van cohesie binnen een groep. De moderator van dit onderzoek is de mate waarin een teamleider een transformationele leiderschapsstijl gebruikt. De data om deze variabelen te toetsen zijn vergaard door middel van een veldstudie binnen bestaande teams in verschillende organisaties.

De proefpersonen binnen de teams werden gevraagd een vragenlijst in te vullen. Naast de data verkregen uit de vragenlijsten, werden ook objectieve data over leeftijd, nationaliteit en sekse verkregen van de organisatie zelf.

Etnische diversiteit werd gemeten door de proefpersonen te vragen in welk land hun moeder, vader en de proefpersoon zelf geboren waren. Tevens werd er gevraagd met welke nationaliteit zij zich het meeste verbonden voelden. Vervolgens werd er per team een Blau index uitgerekend voor etnische diversiteit (Harrison & Klein, in press). De Blau index van etnische diversiteit was gemiddeld .17 met een standaard deviatie van .27.

Cohesie werd gemeten door de proefpersonen aan te laten geven in welke mate ze het eens waren met een drietal stellingen op een 5 puntsschaal. Deze stellingen waren afkomstig uit bestaande vragenlijst, namelijk de Group Environment Questionnaire. (Carron, Widmeyer, & Brawley, 1985). De stellingen die de proefpersonen beantwoordden waren: “de groep is een eenheid”, “de leden van deze groep voelen zich met elkaar verbonden” en “er bestaat een gevoel van eenheid binnen mijn groep”.

Vervolgens werden deze items samengevoegd tot een schaal met een gemiddelde van 3.36 en een standaarddeviatie van .49. De betrouwbaarheid van deze schaal was  $\alpha = .90$ .

De modererende variabele, transformationeel leiderschap, werd gemeten door de proefpersonen 22 stellingen te laten beantwoorden met betrekking tot hun teamleider. De proefpersonen konden op een 5 puntsschaal aangeven in hoeverre zij het eens waren met de stellingen. De stellingen waren afkomstig van een bestaande vragenlijst, namelijk een vertaling van de Multifactor Leadership Questionnaire (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997). Voorbeelden van deze stellingen zijn: mijn teamleider geniet mijn volledige vertrouwen, mijn teamleider houdt de moraal op de afdeling hoog en mijn teamleider stimuleert mij problemen zelf op te lossen. Voor een volledig overzicht van alle vragen zie appendix 1.

Alle items werden samengevoegd tot een schaal met een gemiddelde van 3.48 en een standaarddeviatie van .50. De betrouwbaarheid van deze schaal was  $\alpha = .97$ .

Vervolgens zijn alle data geaggregeerd zodat de analyses gedaan konden worden op teamniveau in plaats van op individueel niveau.

## 5 Resultaten

Hypothese 1 voorspelt een negatief effect van etnische diversiteit op de mate van cohesie binnen een groep. Vervolgens is gekeken naar de correlatie tussen cohesie en de blau index van nationaliteit. Deze correlatie is  $r = -.32$  met een  $p < .12$ . De correlatie van cohesie en nationaliteit is negatief en bijna significant. Dit betekent dat als een groep een hogere mate van etnische diversiteit heeft, dat de mate van cohesie binnen de groep dan lager is. Dit is een aanwijzing dat hypothese 1 aangenomen kan worden.

Hypothese 2 voorspelt dat het negatieve effect van etnische diversiteit op cohesie verzwakt zal worden door een transformationele leiderschapsstijl. De teams scoorden op de stellingen met betrekking tot transformationeel leiderschap gemiddeld 3.47 met een standaard deviatie van .50. Om hypothese 2 te onderzoeken is allereerst gekeken naar de correlaties tussen cohesie en transformationeel leiderschap. De correlatie tussen beiden variabelen is  $r = .62$  en  $p < .001$ . Er is een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en groepscohesie en deze correlatie is zeer significant. Een hoge mate van transformationeel leiderschap zorgt voor een hogere groepscohesie.

Vervolgens is gekeken naar de correlatie tussen de score van de blau index van etnische diversiteit en transformationeel leiderschap. Deze correlatie is  $r = .11$  en  $p < .59$ . Deze correlatie is licht positief, maar zeker niet significant.

Om de hypothese te toetsen is een regressie analyse gedaan. Allereerst is er een model samengesteld met als afhankelijke variabele cohesie. De twee onafhankelijke variabelen in model 1 zijn de blau index van nationaliteit en transformationeel leiderschap. Er is een hoofdeffect voor transformationeel leiderschap met een  $\beta$ - waarde van .66,  $t(22) = 4.49$  en  $p < .001$ . Voor de blau index van etnische diversiteit was er een  $\beta$  - waarde van -.39,  $t(22) =$

-2.65 en  $p < .014$ . Er is dus een significant hoofdeffect. Beide variabelen, etnische diversiteit en transformationeel leiderschap, hebben dus invloed op de mate van cohesie binnen een team.

Model 1 heeft een proportie verklaarde variantie van .53 met een significantie niveau van  $p < .001$ . Een ANOVA analyse laat zien dat model 1 significant,  $F(2, 22) = 12.40$ ,  $p < .001$ .

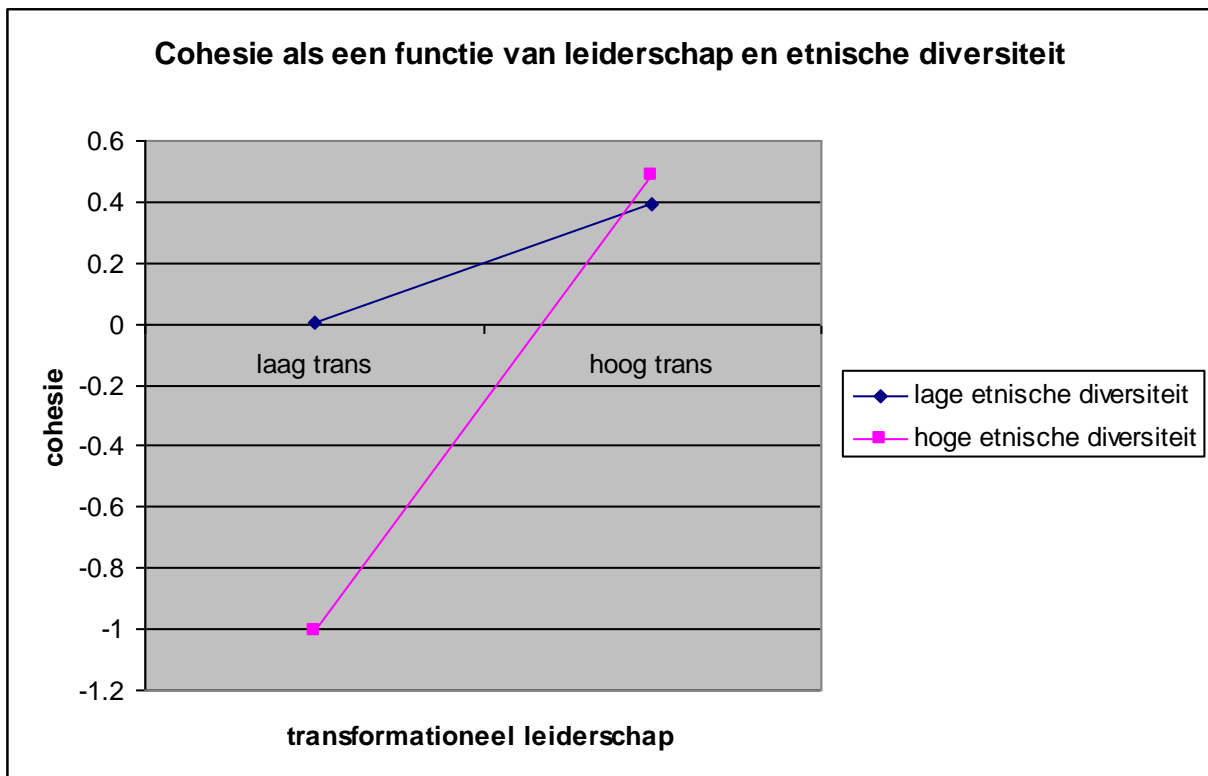
Vervolgens is er een tweede regressie analyse uitgevoerd met een toegevoegde interactie term van etnische diversiteit en transformationeel leiderschap. Door deze analyse uit te voeren kan een modererende rol van transformationeel leiderschap bekeken worden. De variabele transformationeel leiderschap had een  $\beta$  - waarde van .96,  $t(21) = 4.45$  en  $p < .001$ . De variabele etnische diversiteit heeft een  $\beta$ - waarde van -.46,  $t(21) = -3.18$  en  $p < .005$ . De interactieterm van transformationeel leiderschap en etnische diversiteit heeft een  $\beta$ - waarde van .39,  $t(21) = 1.81$  en  $p < .084$ . De proportie verklaarde variantie van model 2 is .59,  $p < .084$ . De proportie verklaarde variantie van model 2 is hoger dan model 1 maar bijna niet significant. Toch is deze toename van proportie verklaarde variantie in model 2 redelijk veel, omdat het in dit onderzoek gaat om een veldonderzoek. De ANOVA laat zien dat model 2 significant is,  $F(3, 21) = 10.21$  en  $p < .001$ .

Er is dus een significant interactie effect. Om de richting van dit effect te onderzoeken is de regressievergelijking van dit effect opgesteld. Hieruit volgde de volgende vergelijking:

$$Y(\text{cohesie}) = -.030 + .930 * \text{transformationeel leiderschap} - .847 * \text{Blau index etnische diversiteit} + 2.037 * \text{interactie transformationeel leiderschap en blau index etnische diversiteit}.$$

Om een grafiek van deze functie te tekenen zijn de standaarddeviaties van de variabelen gebruikt. Deze methode is ontwikkeld door Aiken en West (1991). Voor de lage scores van

de variabelen is gekeken naar min één keer de standaarddeviatie en voor de hoge scores van de variabelen plus één keer de standaarddeviatie. Deze standaarddeviaties zijn ingevuld in bovenstaande regressievergelijking. De grafiek van deze vergelijking is te zien in figuur 1.



**Figuur 1**

Figuur 1 laat zien dat er bij een lage etnische diversiteit binnen een groep, een hogere cohesie is als er laag gescoord wordt op transformationeel leiderschap. Dit betekent dat etnisch homogene groepen zonder een transformationeel leider, hogere cohesie ondervinden dan etnisch heterogene groepen. Dit bevestigt hypothese 1, omdat die voorspelt dat etnisch homogene groepen een hogere cohesie ervaren binnen de groep, dan etnisch heterogene groepen.

In figuur 1 is ook te zien dat er bij een hoge etnische diversiteit en een lage score op transformationeel leiderschap, een lage score op de mate van cohesie is. Als er echter een



hoge score op transformationeel leiderschap is bij een hoge etnische diversiteit zien we dat de mate van cohesie zeer veel hoger is. Dit effect is een bevestiging van hypothese 2. Een etnisch heterogene groep zal een hogere cohesie ervaren met een transformationele leider.

### **5.1 Aanvullende resultaten**

In dit onderzoek zijn ook andere variabelen opgenomen. Het is interessant om te zien dat er tussen cohesie en een aantal andere variabelen hoge correlaties gevonden zijn.

De variabele prestatie werd gemeten door de proefpersonen aan te laten geven in welke mate ze het eens waren met 8 stellingen. Deze stellingen waren afkomstig uit een bestaande vragenlijst namelijk een vertaalde versie van de Expanded Delft Measurement (Roe, Dienes, Ten Horn, & Zinovieva, 1995). Voorbeelden van de stellingen zijn: “we presteren beter dan andere teams”, “er zijn geen of weinig klachten over de kwaliteit van ons werk” en “onze prestaties zijn vaak niet zoals die zouden moeten zijn”. Zie voor een volledig overzicht van de stellingen appendix 2. Na hercoderen van vraag 3, 4 en 7 is een schaal samengesteld om deze variabele te meten met een gemiddelde van 3.47 en een standaarddeviatie van .24. de betrouwbaarheid van deze schaal was  $\alpha = .53$ . De variabele prestatie heeft een samenhang met cohesie van  $r = .42$  en  $p < .03$ . De correlatie tussen deze variabelen is dus positief en significant. Als er een hoge mate van cohesie binnen de groep aanwezig is, zullen de prestaties dus ook hoger zijn.

De variabele commitment werd gemeten door de proefpersonen aan te laten geven in welke mate ze het eens waren met een viertal stellingen op een 5 puntsschaal. De stellingen waren afkomstig uit een bestaande vragenlijst afkomstig uit Van der Vegt en Emans (2000). Voorbeelden van stellingen die de proefpersonen beantwoordden zijn: “ik ben er trots op dat ik tot dit team behoor” en “ik ben blij dat ik tot dit team behoor en niet tot een ander team”. Voor een volledig overzicht van de vragen zie appendix 3. De vier stellingen werden

samengevoegd tot een schaal met een gemiddelde van 3.92 en een standaarddeviatie .44. de betrouwbaarheid van de schaal was  $\alpha = .83$ . De samenhang van de variabele commitment met de variabele cohesie was  $r = .56$  en  $p < .004$ . Dit is een positieve samenhang en ook zeer significant. Dit wil zeggen dat als er een hoge mate van cohesie is binnen een groep, de mate van commitment met betrekking tot de groep ook hoger is.

De beide positieve correlaties met cohesie geven aan dat het zeer belangrijk is dat er in dit onderzoek gekeken is naar etnisch diverse groepen en de mate van cohesie binnen een groep. Als een groep cohesiever wordt, zou er dus ook verwacht kunnen worden dat de prestatie en de commitment van de groep ook omhoog gaan.

## 6 Discussie

### 6.1 *Samenvatting resultaten*

De resultaten van dit onderzoek laten een aantal belangrijke zaken zien. Allereerst was de correlatie tussen de Blau index van etnische diversiteit en de afhankelijke variabele cohesie negatief en bijna significant. De correlatie tussen transformationeel leiderschap en cohesie was positief en zeer significant. Vervolgens werd er een regressieanalyse uitgevoerd met als afhankelijke variabele cohesie. Er was een significant hoofdeffect en nadat er een interactieterm aan het model was toegevoegd van transformationeel leiderschap en etnische diversiteit bleek dit model een bijna significant interactie effect te tonen.

De negatieve correlatie en het significante hoofdeffect van etnische diversiteit op cohesie van een groep geven aan dat hypothese 1 aangenomen kan worden. Etnisch heterogene groepen ervaren een lagere cohesie binnen de groep, dan etnisch homogene groepen. De theorieën die gebruikt zijn om deze hypothese te ondersteunen, geven dus voldoende verklaring voor deze uitkomst van dit onderzoek en zijn tevens consistent met de uitkomst van dit onderzoek.

Het bijna significante interactie effect van transformationeel leiderschap en etnische diversiteit op cohesie geeft aan dat hypothese 2 aangenomen kan worden. Er is echter een zeer interessant interactie effect gevonden. Hypothese 2 voorspelt dat een transformationele leider het negatieve effect van etnische diversiteit op cohesie kan verminderen. Tot op zekere hoogte klopt deze hypothese. Uit figuur 1 is echter af te lezen dat een transformationeel leider het negatieve effect van etnische diversiteit op cohesie binnen een team volledig kan opheffen en er zelfs een positief diversiteiteffect van kan maken. Dit is niet wat de bestaande theorieën weergeven.

Een verklaring voor dit positieve effect zou kunnen zijn dat een leider van een etnisch divers team meer aandacht heeft voor groepsprocessen dan voor taakgerelateerde zaken. Omdat de leider zich bewust is van de diversiteit binnen het team zou de aandacht van deze leider daarop gericht kunnen worden. De leider zou zich bijvoorbeeld meer bezig kunnen houden met groepsprocessen, waardoor de cohesie binnen de groep zou kunnen verbeteren.

De bestaande theorieën zouden dit resultaat zeker mee moeten nemen, omdat de bestaande theorieën voornamelijk een vermindering van cohesie in etnisch diverse groepen voorspellen. Uit dit onderzoek blijkt dat dit negatieve effect opgeheven kan worden en dat het zelfs positief kan worden.

Dit onderzoek draagt zeer veel bij aan het begrip van dit onderwerp. Allereerst laat dit onderzoek zien dat etnische diversiteit van invloed is op de cohesie binnen een groep. Wat echter nog belangrijker is voor het wetenschappelijke begrip van dit onderwerp is dat een transformationeel leider een grote invloed op de cohesie binnen etnisch diverse teams heeft.

## **6.2 Sterkte- en zwakteanalyse**

Uiteraard moeten de sterke en zwakke punten van dit onderzoek wel in ogenschouw genomen worden om de resultaten goed te kunnen beoordelen.

Een grote tekortkoming van dit onderzoek is het lage aantal teams in de steekproef. Als de steekproef groter geweest zou zijn, zouden de effecten en correlaties waarschijnlijk significanter geweest zijn. Dit was dan ook een risico van de gekozen onderzoeksopzet. Het is moeilijk om organisaties zover te krijgen teams te laten onderzoeken.

Er is toch voor deze opzet gekozen, omdat het een realistisch beeld geeft van cohesie binnen de bestaande teams en een realistische verdeling weergeeft van etnische diversiteit. Transformationeel leiderschap is in deze veldstudie ook goed te onderzoeken, omdat mensen

al langer met hun leider samenwerken en zo een goed oordeel kunnen geven. Wanneer voor dit onderzoek een team samengesteld zou zijn met een toegewezen leider, zou deze leider moeilijker te beoordelen zijn, omdat mensen hem of haar korter kennen en niet echt met hem of haar werken. Bij het onderzoeken van cohesie binnen een team gaat het om een groepsproces. Bij het gebruiken van bestaande teams is het voordeel dat een groepsproces als cohesie al in gang. Als een team samengesteld zou worden voor dit onderzoek zou cohesie niet realistisch gemeten kunnen worden. Het is namelijk moeilijk deze groepsprocessen in een gemanipuleerde omgeving na te bootsen.

Een sterk punt van dit onderzoek is dat ondanks dat het aantal teams binnen het onderzoek laag was, er toch een aantal significante effecten gemeten zijn. Dit geeft aan dat er zeker verder onderzoek gedaan moet worden naar de effecten van leiderschap op cohesie, zeker bij etnisch diverse teams.

### **6.3 Aanbevelingen**

Allereerst zou dit onderzoek gedaan moeten worden met veel meer teams. Het gebruiken van meer teams zou zeker een representatiever beeld geven van cohesie, etnische diversiteit en transformationeel leiderschap.

Een tweede aanbeveling die gedaan kan worden met betrekking tot toekomstig onderzoek is dat het interessant zou zijn om andere leiderschapsstijlen te onderzoeken. De transformationele leiderschapsstijl is een leiderschapsstijl die erg gericht is op groepsprocessen en daarom zou het onderzoeken van een meer prestatiegerichte leiderschapsstijl een heel ander beeld kunnen geven van de invloed van etnische diversiteit binnen teams op de cohesie.

Tevens zou toekomstig onderzoek zich ook kunnen richten op welke invloed etnische diversiteit op prestatie en commitment heeft. In de sectie aanvullende resultaten is te zien dat deze twee variabelen een positieve en significante correlatie hebben met cohesie. Er is in dit onderzoek ook voor deze variabelen een regressie analyse uitgevoerd, maar er werd geen significant hoofdeffect of interactie effect gevonden. Dit zou kunnen komen door de lage steekproef. Er zou dus gekeken kunnen worden op welke manier etnische diversiteit ook van invloed is op prestatie en commitment en welke invloed transformationeel leiderschap heeft op commitment en prestatie met een grotere steekproef.

Het is uiteraard belangrijk dat toekomstig onderzoek zich richt op het interactie effect dat in dit onderzoek gevonden is. De cohesie binnen een etnisch diverse groep met een transformationeel leider is hoger dan de cohesie van een etnisch homogene groep. Er zou gekeken kunnen worden welke onderliggende processen daar aan bijdragen, zoals bijvoorbeeld een verschuiving van aandacht van de leider bij etnisch diverse groepen naar groepsprocessen in plaats van taakprocessen.

## **6.4 Conclusie**

Concluderend kan er gezegd worden dat beide hypothesen uit dit onderzoek aangenomen kunnen worden. Etnische diversiteit heeft een negatief effect op cohesie als modererende rol van de leider buiten ogenschouw gelaten worden. Er is een net niet significant effect dat laat zien dat als een etnisch divers team, een leider heeft die hoog scoort op een transformationele leiderschapsstijl, die leider dit diversiteiteffect kan opheffen en er zelfs voor kan zorgen dat de etnisch heterogene groep meer cohesie ondervindt dan de etnisch homogene groep.

Deze resultaten zijn vernieuwend en kunnen leiders een richting geven om de cohesie binnen een groep te verhogen. Het is ook zeer belovend dat dit onderzoek laat zien dat de resultaten van dit onderzoek, hoewel niet significant, toch in de richting wijzen dat etnisch diverse

groepen met de goede leiding toch een hoge cohesie kunnen ervaren en zelfs een hogere cohesie kunnen ervaren dan etnisch homogene groepen.

## 7 Literatuurlijst

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N., & Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Chemers, M.M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 27-43.
- Chen, C. C., & Van Velsor, E. (1996). New directions for research and practice in diversity leadership. *Leadership Quarterly*, 7, 285-302.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- DiTomaso, N., & Hooijberg, R. (1996). Diversity and the demands of leadership. *Leadership Quarterly*, 7, 163-187.
- Forsyth, D.R. (1999). *Group dynamics*. (3<sup>rd</sup> ed.). Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Jung, D.I. & Sosik, J.J. (2002). Transformational leadership in work groups. The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Groups Research*, 33, 313-336.
- Mannix, E. & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organisations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 31-55.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.



- Riordan, C., & Shore, L. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: Examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology, 82*, 342-358.
- Roe, R.A., Dienes, E.T., Ten Horn, L., & Zinovieva, I. (1995). *Expanded Delft Measurement kit. English Version*. Tilburg: WORC.
- Sargant, L.D. & Sue-Chan, C. (2001). Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence. *Small Group Research, 32*, 426-450.
- Timmerman, T.A. (2002). Racial diversity, age diversity, interdependence and team performance. *Small Group Research, 31*, 592-606.
- Van der Vegt, G.S., & Emans, B.J.M. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management, 26*, 633-655.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations. *Research in Organizational Behavior, 20*, 77-140.

## 8 Appendici

### 8.1 Appendix 1

Overzicht vragen transformationeel leiderschap:

U kunt uw mening over uw <i>teamleider</i> (lees: de manager of leider van uw werkteam) geven door het getal dat uw antwoord het beste weergeeft te omcirkelen.	Geheel mee oneens	Geheel mee eens
De teamleider...		
50. ...fungeert voor mij als voorbeeld.	1	2 3 4 5
51. ...maakt mij bewust van de gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen.	1	2 3 4 5
52. ...geniet mijn volledige vertrouwen.	1	2 3 4 5
53. ...is voor mij een symbool van succes en bekwaamheid.	1	2 3 4 5
54. ...laat zien hoe je problemen vanuit nieuwe gezichtspunten kunt bekijken.	1	2 3 4 5
55. ...stimuleert me om mijn mening met goede argumenten te ondersteunen.	1	2 3 4 5
56. ...introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.	1	2 3 4 5
57. ...moedigt aan om met nieuwe ideeën te komen.	1	2 3 4 5
58. ...luistert naar mijn zorgen (problemen?) .	1	2 3 4 5
59. ...straalt kracht en vertrouwen uit.	1	2 3 4 5
60. ... creëert het gevoel dat we samen aan een belangrijke missie/ opdracht werken.	1	2 3 4 5
61. ...krijgt mensen zover dat ze belangen van eenheid boven hun eigen belangen stellen.	1	2 3 4 5
62. ...houdt de moraal op de afdeling hoog.	1	2 3 4 5

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 63. ... zorgt dat ik trots ben om met hem/haar samen te werken.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64. ...maakt mij enthousiast voor mijn werkopdrachten.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65. ... inspireert mij om? veel meer voor elkaar te krijgen dan ik zonder hem/haar zou hebben gekund. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66. ...stimuleert mij problemen zelf op te lossen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67. ...stelt mij vragen die mij aansporen na te denken over de manier waarop ik dingen doe.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68. ...vraagt mij bij problemen om hiervoor een oplossing te vinden.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69. ...luistert naar zaken die voor mij van belang zijn.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70. ...is oprecht geïnteresseerd in de ontwikkeling van zijn/haar medewerkers.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71. ...houdt rekening met mijn persoonlijke welzijn.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## **8.2 Appendix 2**

Overzicht vragen prestatie:

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. We presteren beter dan andere teams.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Er zijn geen of weinig klachten over de kwaliteit van ons werk.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Onze prestaties zijn vaak niet zoals die zouden moeten zijn.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. De resultaten van ons werk zouden beter kunnen dan ze nu zijn.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Soms presteren we heel goed, soms presteren we heel slecht.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ons team verdient een positieve evaluatie.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Veel teams presteren beter dan wij.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Onze prestatie overtreft vaak de prestatie van andere teams.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. In vergelijking met de standaard halen wij meestal goede resultaten met ons werk. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### **8.3 Appendix 3**

Overzicht vragen commitment:

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 38. Ik ben er trots op dat ik tot dit team behoor.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Ik ben blij dat ik tot dit team behoor en niet tot een ander team. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Ik voel me sterk betrokken bij dit team.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Voor het succes van het team ben ik bereid me extra in te spannen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |