

OP KOERS RICHTING EEN DIVERS PERSONEELSBESTAND

Een kwantitatief onderzoek naar diversiteitsperspectieven van organisatorische actoren en de invloed daarvan op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Student: Sem Moerenhout

Studentnummer: 670931

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Opleiding: Master Bestuurskunde

Specialisatie: Management van HR en verandering

Onderzoekscontext: Port of Rotterdam

Begeleider: dr. RB Bouwman

Tweede lezer: prof. dr. Gabriele Jacobs

Inleverdatum: 2-8-2024

Woordenaantal: 11.952



**Port of
Rotterdam**

**Erasmus School of
Social and
Behavioural Sciences**

Samenvatting

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat er wisselend bewijs is voor de doeltreffendheid van diversiteitsmanagement, waardoor het van belang is om beter inzicht te krijgen in HR-praktijken die gericht zijn op het bevorderen van diversiteit. Specifiek ging dit onderzoek in op de vraag vanuit de wetenschap naar meer inzicht hoe diversiteitsperspectieven doorwerken in het gebruik van HR-praktijken. Het doel van dit onderzoek was om beter inzicht te verkrijgen in hoe diversiteitsperspectieven van invloed zijn op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Het onderzoek is daarbij uitgevoerd binnen de specifieke en unieke context van het Havenbedrijf Rotterdam.

De onderzoeksresultaten laten zien dat de diversiteitsperspectieven *Reinforcing Homogeneity* en *Colourblind* negatief gerelateerd zijn aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. De diversiteitsperspectieven *Fairness*, *Acces* en *Integration-and-Learning* zijn positief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Hierbij moet de kanttekening worden gemaakt dat enkel voor het *Reinforcing Homogeneity* en *Integration-and-Learning* perspectief de relatie significant werd bevonden.

Het onderzoek toont aan dat er binnen de onderzochte populatie verschillende diversiteitsperspectieven heersen, waarbij het *Integration and Learning* en het *Colourblind* perspectief dominant zijn bevonden. In dit geval is het belangrijk om elementen uit beide benaderingen te combineren bij het toepassen van HR-praktijken. Het afstemmen van de dominant bevonden diversiteitsperspectieven op de diversiteitsstrategie en bijbehorende HR-praktijken maakt effectiever en doelgerichter diversiteitsmanagement mogelijk.

Een hoge score voor het *Colourblind* perspectief wijst op de behoefte aan een competentiegerichte benadering binnen het Havenbedrijf Rotterdam, en daarmee bij de toepassing van HR-praktijken. HbR voert momenteel een pilot competentiegericht werving en selecteren uit, met de intentie om dit in de nabije toekomst volledig te implementeren. Dit onderzoek toont aan dat het toepassen van competentiegericht werven en selecteren een fit heeft met het *Colourblind* perspectief, wat voor effectiever en doelgerichter diversiteitsmanagement zorgt.

De hoge score voor het *Integration-and-learning* perspectief wijst op de behoefte aan een benadering en toepassing van HR-praktijken waarmee diversiteit wordt gewaardeerd en benut binnen HbR. Om een fit te krijgen tussen dit diversiteitsperspectief en HR-praktijken, zou HbR zich binnen het wervingsproces kunnen richten op het aantrekken van meer kandidaten uit

diversiteitsgroepen. Hierbij is het noodzakelijk om nog groter draagvlak onder de *Hiringmanagers* wat betreft het *integration-and-learning* perspectief te creëren, doordat deze personen eisen opstellen wat betreft de te vervullen functies. De onderzoeksresultaten laten zien dat personen met het *Integration and Learning* perspectief significant gebruik maken van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Het vergroten van draagvlak wat betreft dit diversiteitsperspectief kan daarmee dus potentieel bijdragen aan het binnenhalen van meer diversiteit binnen de organisatie.

Voorwoord

Met dit voorwoord blik ik terug op mijn academische loopbaan, waarop ik qua prestaties enorm trots mag zijn, iets wat ik af en toe wellicht te weinig ben geweest. Ondanks dat een groot deel van mijn studententijd werd gekenmerkt door gezondheidsproblemen, heb ik mij altijd voor 100% ingezet en mijzelf uitgedaagd om de beste resultaten te blijven behalen. Dit heeft ertoe geleid dat ik zonder enige studievertraging mijn master in Bestuurskunde kan afronden.

Mijn studententijd begon in Rotterdam met de bachelor Commerciële Economie aan de Hogeschool Rotterdam. Daarna vervolgde ik mijn pad met een bachelor Bestuurskunde aan de Universiteit Leiden en rondde ik mijn academische reis af met een master in Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Dankzij deze ervaringen heb ik veel mogen zien van deze diverse onderwijsinstellingen, steden en het studentenleven dat zich daarin afspeelde. Ervaringen waar ik enorm blij mee ben en zeer positief op terugkijk.

Als afronding van mijn studententijd stond het behalen van mijn master en daarbij het schrijven van mijn masterscriptie centraal, die ik bij het Havenbedrijf Rotterdam mocht uitvoeren. Aan het begin van het academische schooljaar had ik getekend voor alle momenten die volgden: ik heb een prettige stageperiode gehad bij het Havenbedrijf, mijzelf enorm kunnen ontwikkelen, een eerste officiële baan bij het Havenbedrijf kunnen bemachtigen, en zeer onverwachts de keus kunnen maken om op een fantastische plek in Amsterdam te gaan wonen. Het is een jaar geweest waarin ik enorm veel nieuwe dingen heb mogen doen en mezelf steeds weer heb kunnen uitdagen. Ik probeer te genieten van de keuzes die ik kan maken, aangezien dit leuke keuzes zijn, en zolang dat het geval blijft, ben ik op het goede pad.

Ik wil graag mijn dank uitspreken naar mijn stagebegeleiders, Evelien Warmerdam en Mariette Vester. Zij hebben mij de kans geboden om binnen het Havenbedrijf mijn scriptie te schrijven, met alle mooie dingen die volgde. Ik wil ze bedanken voor de vrijheid die ze mij deze periode hebben geboden en de zeer waardevolle leermomenten tijdens mijn stage. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider, Robin Bouwman, bedanken voor zijn feedback en de zeer waardevolle inzichten die hij mij heeft gegeven. Als laatst wil ik mijn vrienden bedanken waarmee ik alle mooie en minder mooie momenten tijdens mijn studententijd heb kunnen delen. We blijven elkaar stimuleren in hetgeen wat we doen, waarbij we onszelf blijven ontwikkelen en genieten van de leuke dingen die we kunnen en mogen doen.

Inhoud

Hoofdstuk 1:	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Doelstelling	7
1.4 Wetenschappelijke relevantie	7
1.6 Maatschappelijke relevantie	8
1.7 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	10
2.1 Diversiteitsmanagement en HR-praktijken	10
2.2 Diversiteitsperspectieven	11
2.3 HRM-implementatieproces	16
Hoofdstuk 3: Methodologie en operationalisering	21
3.1 Onderzoeksdesign	21
3.2 Context	21
3.3 Populatie	21
3.4 Procedure	22
3.5 Meeteenheden	22
3.6 Betrouwbaarheid van de meetinstrumenten	26
Hoofdstuk 4: Resultaten	28
4.1 Beschrijvende statistiek	28
4.2 Correlaties	32
4.3 Toetsen van assumpties voorafgaande aan de analyse	33
4.4 Toetsen van hypothesen	34
5. Conclusie en discussie	39
5.1 Conclusie	39
5.2 Limitaties	42
5.3 Theoretische discussie en vervolgonderzoek	43
5.4 Praktische aanbevelingen HbR	44
Literatuurlijst	46
Bijlagen:	54

Hoofdstuk 1:

1.1 Inleiding

De aandacht voor diversiteit en inclusie (D&I) binnen bedrijven en organisaties is de laatste decennia aanzienlijk toegenomen (Garg en Sangwan, 2021; Leslie & Flynn, 2024). Hierbij is er in de loop der jaren een verschuiving ontstaan, waarbij diversiteitsmanagement steeds meer wordt gezien als een interne managementkwestie, die gericht is op individuele erkenning en verbetering van organisatie prestaties, in plaats van een reactie op externe wetgeving of morele eisen (Çelik et al., 2011; Çelik, 2015; Groenenveld & Verbeek, 2012).

Het bevorderen van diversiteit binnen personeelsbestanden vormt momenteel een essentieel aandachtspunt vanwege de verwachte voordelen die dit met zich meebrengt (Ashikali et al., 2023; Ashikali., 2021). Organisaties koppelen diversiteit aan verbeterde prestatiedoelen, wat in de literatuur bekend staat als de business case van diversiteit (Herring, 2009; Cox & Blake, 1991; Thomas & Ely, 1996). Deze business case expliciteert dat diversiteit bijdraagt aan de winstgevendheid van organisaties (Van Knippenberg et al., 2020; Çelik, 2015; Thomas et al., 2004). Het houdt verband met bedrijfseconomische doelen, zoals het verhogen van efficiëntie, het aantrekken van gekwalificeerd personeel, stimuleren van creativiteit en innovatie, meer klantgerichtheid en beter probleemoplossend vermogen (Dover et al., 2020; Ely & Thomas, 2020; Human, 2005). Deze business case laat lijken dat er betrouwbaar bewijs aanwezig is dat het standpunt ondersteunt dat diversiteit tot betere organisatie prestaties leidt, echter toont de huidige literatuur dat onderzoek deed naar dit verband zowel positieve, negatieve of geen effecten aan (Dover et al., 2020; Van Knippenburg et al., 2020). In de praktijk blijft echter de boodschap wijdverspreid dat diversiteit uitsluitend positieve implicaties heeft (Dover et al., 2020; Stahl & Maznevski, 2021).

Organisaties hebben in de praktijk moeite met het behalen van D&I doelstellingen, waarbij het bijvoorbeeld niet altijd lukt om te diversifiëren en inclusiviteit te bevorderen (Ashikali et al., 2021). Dit roept de vraag op hoe organisaties een divers werknemersbestand kunnen verkrijgen en hoe ze hier vervolgens van kunnen profiteren (Leroy et al., 2022). Organisatorische actoren maken op basis van hun percepties over de meerwaarde van diversiteit strategische keuzes over of en hoe ze diversiteitsmanagementpraktijken implementeren (Ng, 2008; Ng et al., 2021). Verschillende percepties over de meerwaarde van diversiteit en de daarbij behorende strategische keuzes staan binnen de literatuur bekend als diversiteitsperspectieven (Ely & Thomas, 2001; Podsiadlowski et al., 2013). Binnen de literatuur is er echter weinig inzicht in

de specifieke rol die organisatorische actoren spelen bij het bevorderen van diversiteitsmanagement en het toepassen van bijhorende HR-praktijken (Elias et al., 2023; Li et al., 2019; Ng & Sears, 2020).

1.2 Probleemstelling

Het bevorderen van diversiteit en inclusie vormt een essentieel aandachtspunt binnen het Havenbedrijf Rotterdam (hierna HbR), met als doel om voortdurend de beste mensen aan te trekken, bij te dragen aan de kwaliteit van de medewerkers, besluitvorming te bevorderen en de organisatie meer wendbaar en innovatief te maken (HbR, 2022).

Uit gesprekken met verschillende managers en leden van de taskforce D&I binnen HbR blijkt dat de perspectieven wat betreft de meerwaarde van diversiteit sterk uiteenlopen binnen de organisatie. Dit is vanuit wetenschappelijk oogpunt niet opmerkelijk, doordat er verschillende disciplines binnen de literatuur heersen wat betreft waarden en percepties rondom diversiteit (Ely & Thomas, 2001; Çelik, 2018; Podsiadlowski et al., 2013). Echter kan een gebrek aan consensus en overeenstemming tussen diversiteits-doelstellingen, -perspectieven en -praktijken uitdagingen en problemen veroorzaken, wat op zijn beurt de D&I doelstellingen kan belemmeren (Leslie, 2019; Strydom & Fourie, 2018).

Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat er doormiddel van selectie van personeel onvoldoende diversiteit de organisatie binnen komt. Selectie van personeel wordt binnen de diversiteitsmanagement literatuur gezien als een van de belangrijkste HR-praktijken om diversiteit te kunnen bevorderen, door de directe invloed op de samenstelling van het personeelsbestand (Shen et al., 2009). Binnen HbR spelen *hiringmanagers (afdelingshoofden, managers en leidinggevend)* en medewerkers die dienen als lid van het selectiecomité een belangrijke rol in het selectieproces, doordat zij uiteindelijk beslissen over de aanwerving van nieuwe medewerkers. De perspectieven, voorkeuren en (strategische) keuzes van deze *hiringmanagers* en medewerkers op het gebied van diversiteit kunnen daarmee een directe invloed op de samenstelling van het personeelsbestand hebben.

HbR zet zich momenteel volop in om de diversiteit binnen de organisatie te vergroten, maar erkent daarbij dat ze momenteel nog niet staan waar ze willen staan doordat er nog onvoldoende diversiteit binnen de gehele organisatie is terug te zien. Daarom is het voor HbR van groot belang om onderzoek te doen naar de relatie tussen diversiteitsperspectieven en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit, wat kan bijdragen aan het vergroten van de daadwerkelijke diversiteit binnen de organisatie.

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek heeft de doelstelling om zowel theoretisch als praktisch gezien meer inzicht te verkrijgen in diversiteitsperspectieven onder organisatorische actoren, om vervolgens inzicht te krijgen in hoe dit van invloed is op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Als eerst zal er daarom binnen de huidige wetenschappelijke literatuur worden gekeken naar de verschillende diversiteitsperspectieven die er worden onderscheiden, waarna deze vervolgens doormiddel van een survey kunnen worden onderzocht binnen HbR. Daarnaast zal er binnen de huidige literatuur worden gekeken op welke manier er op basis van theorie verwacht kan worden dat deze diversiteitsperspectieven van invloed zijn op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit, wat eveneens zal worden getoetst doormiddel van de survey. Hierbij staat de volgende onderzoeksvraag centraal: Hoe beïnvloeden perspectieven op diversiteit het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit?

Deze hoofdvraag is uiteengezet in de volgende deelvragen:

- Welke diversiteitsperspectieven zijn er binnen de huidige onderzoeksliteratuur te onderscheiden?
- Welke diversiteitsperspectieven heersen er bij *Hiringmanagers* en betrokken medewerkers die dienen als leden van selectiecomités binnen HbR?
- Welke relatie kan er op basis van theorie worden verwacht tussen diversiteitsperspectieven en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit?
- Wordt de verwachte theoretische relatie tussen diversiteitsperspectieven en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit bevestigd binnen de context van HbR.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Vanuit wetenschappelijk oogpunt is dit onderzoek om verschillende redenen relevant. Ten eerste is er wisselend bewijs voor de doeltreffendheid van diversiteitsmanagement binnen de huidige onderzoeksliteratuur, waardoor het van belang is om beter inzicht te verkrijgen in HR-praktijken die gericht zijn op het bevorderen van diversiteit (Dover et al., 2020; Nisshi et al., 2018).

Ten tweede worden perspectieven op diversiteit gezien als belangrijke voorspellers bij de vormgeving van HR-praktijken (Ely & Thomas, 2001; Hicks-Clarke & Iles, 2000). De effecten

op diversiteit hangen af van de manier waarop deze diversiteitsperspectieven worden gemanaged binnen organisaties (Cox & Blake, 1991; Otten et al., 2014). Dit onderzoek zal daarbij ingaan op de vraag naar meer inzicht in hoe diversiteitsperspectieven van invloed zijn op de uitvoering van HR-praktijken (Janssen et al. 2016; Meeussen et al., 2014; Morris, 2023; Nisshi et al., 2018; Vos et al., 2016), met een focus op een van de belangrijkste HR-praktijken omtrent het bevorderen van diversiteit, namelijk de selectie van personeel (Shen et al., 2009).

Ten derde is er binnen de wetenschappelijke onderzoeksliteratuur steeds meer aandacht voor het onderzoeken van meerdere actoren bij de uitvoering van diversiteitspraktijken (Trullen et al., 2020). Het zijn vaak niet de HR-professionals, maar juist de medewerkers die uiteindelijk met deze HR-praktijken aan de slag gaan (Guest, 2011). Ondanks de toenemende aandacht voor verschillende actoren bij de implementatie en uitvoering van diversiteitspraktijken, blijft er een gebrek aan begrip over deze relaties bestaan (Elias et al., 2023; Li et al., 2019; Ng & Sears, 2020). Dit onderzoek zal bijdragen aan meer begrip over deze relatie doordat het een focus te hebben op meerdere actoren.

Ten vierde heeft wetenschappelijk onderzoek zich minder gericht op de verschillende verwachtingen tussen medewerkers binnen organisaties wat betreft diversiteitsmanagement (Nachmias et al., 2022). Recent onderzoek door Elloukmani et al. (2024) laat zien dat verschillende perspectieven op diversiteit kunnen conflicteren met organisatorische en persoonlijke belangen, waardoor de auteurs benadrukken om meer inzicht te verkrijgen in perspectieven op diversiteit van meerdere organisatorische actoren.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Ook vanuit maatschappelijk perspectief is dit onderzoek om verschillende redenen relevant. Het is belangrijk om een diverse arbeidsorganisatie te creëren en te ontwikkelen, omdat dit helpt bij het bestrijden van sociale ongelijkheid en het verminderen van vooroordelen en stigma's ten opzichte van bepaalde groepen (Ely & Thomas, 2001; Janssen & Zanoni, 2021; Luijters, 2008).

Uit een recente literatuurreview door Husar Holmes et al. (2023) blijkt dat overheden en (publieke) organisaties nog steeds stappen moeten zetten in het erkennen van opkomende identiteiten en het waarderen van individuele uniciteit. Daarnaast moeten zij culturen creëren waarin iedereen zich thuis voelt en beter beleid ontwikkelen om mensen uit diverse groepen

aan te trekken en te behouden. Daarom zetten de overheid en (publieke) organisaties zich met diverse initiatieven in om diversiteit op de werkplek te bevorderen (Rijksoverheid, 2024).

Zo heeft de Participatiewet als doel om werkgevers te stimuleren mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. HbR voldoet hieraan door minimaal zes plekken per jaar beschikbaar te stellen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Organisaties die onder de Wet bestuur en toezicht vallen, moeten streven naar een evenwichtige genderverhouding in zowel de raad van commissarissen als het bestuur, waarbij zowel mannen als vrouwen minimaal 30% vertegenwoordigd moeten zijn. Binnen HbR bestaat de raad van commissarissen voor 60% uit vrouwen en het bestuur voor 50%. De Corporate Governance Code, waar HbR vrijwillig aan deelneemt, breidt dit streven uit naar het senior management, waar eveneens wordt gestreefd naar evenwichtige genderdiversiteit. Uit de meest recente data blijkt echter dat HbR op dit punt nog achterblijft.

Inzicht in de diversiteitsperspectieven en de relatie met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit kan bijdragen aan het bevorderen van diversiteitsbeleid (binnen HbR), waardoor diversiteit op de werkplek kan worden verhoogd en maatschappelijke doelstellingen en bijhorende streefcijfers eerder kunnen worden behaald.

1.7 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk betreft het theoretisch kader, waarin specifiek wordt ingegaan op de concepten en theorieën die voortkomen uit de onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen. De onderzoeksmethoden worden vervolgens toegelicht waarna de empirische gegevens die door middel van een survey zijn vergaard, zullen worden geanalyseerd. Het onderzoek zal met inzichten komen die toegevoegde waarde hebben voor de huidige literatuur en praktische lessen waarmee het diversiteitbeleid binnen HbR kan worden bevorderd.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Als eerst zal er binnen het theoretisch kader worden ingegaan op wat diversiteitsmanagement inhoudt en welke HR-praktijken daarbij worden onderscheiden. Vervolgens worden theorieën wat betreft diversiteitsperspectieven uiteengezet. Daarnaast zal het HRM-implementatieproces worden beschreven, waarna wordt ingegaan op de rol die organisatorische actoren spelen bij de implementatie en uitvoering van diversiteitsbeleid binnen organisaties. Afsluitend zullen er hypothesen worden opgesteld die de relatie tussen diversiteitsperspectieven en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit weergeven.

2.1 Diversiteitsmanagement en HR-praktijken

HRM kan worden gezien als alle activiteiten die verband houden met het beheer van zowel werk als personeel binnen organisaties en bedrijven (Boxall & Purcell, 2011). In de jaren 80 is HRM-onderzoek zich steeds meer gaan richten op het verschil tussen HRM en personeelsmanagement, en op de verschillende manieren in het managen van medewerkers binnen organisaties (Pauwe, 2009). Onderzoek begon steeds meer aan te tonen dat HR-praktijken verband hielden met organisatieprestaties, wat voor steeds meer wetenschappelijke interesse in dit onderzoeksgebied heeft geleid (Boselie et al., 2005; Guest, 2011).

Het managen van diversiteit kreeg daarnaast ook steeds meer aandacht binnen de HRM-literatuur en in de praktijk doordat diversiteit steeds meer als waardevolle bron voor organisaties en bedrijven werd gezien (Çelik, 2018). Diversiteit wordt binnen de literatuur als een zeer complex begrip gezien (Harrison & Klein, 2007). Door een bredere definitie toe te passen kan diversiteit betrekking hebben op alle aspecten waarop medewerkers van elkaar verschillen (Harrison & Sin, 2006). Diversiteitsmanagement is oorspronkelijk ontstaan binnen de private sector in de Verenigde Staten, waarbij er een focus werd gelegd op economische en organisatorische prestaties (Thomas & Ely, 1996). Het bestaat uit specifieke beleidsprogramma's en praktijken die organisaties ontwikkelen en implementeren om een divers personeelsbestand effectief te beheren en de gelijkheid in de organisatie te bevorderen (Dennissen et al., 2020).

Er is een enorme verscheidenheid aan diversiteitspraktijken die organisaties implementeren (Boselie et al., 2005), welke voornamelijk bestaan uit het werven en selecteren, ontwikkelen en opleiden, het beoordelen en belonen van medewerkers (Shen et al., 2009). De diversiteitsmanagement literatuur richt zich voornamelijk op het managen van de verschillen in de organisaties ter verbetering van organisatieprestaties (Boselie, 2014). Hierbij wordt

geprobeerd de potentiële voordelen van diversiteit te maximaliseren en de potentiële nadelen te minimaliseren (Cox, 1993). Het is hierbij van belang om kritisch te zijn met het trekken van conclusies over de effectiviteit van diversiteitsmanagement, doordat verschillende literatuurreviews en meta-analyses inconsistente resultaten laten zien (Jansen & Searle, 2021; Yang & Konrad, 2011). Dit wordt verklaard doordat de relatie tussen diversiteit en organisatieprestaties als zeer complex wordt gezien en afhankelijk is van een veelvoud aan factoren (Yadav & Lenka, 2020).

Door de verwachte voordelen is diversiteitsmanagement uiteindelijk een prominente rol gaan spelen binnen de (bestuurskundige) HRM-literatuur (Çelik, 2018; Andrews et al., 2015). Ook in de praktijk vormt diversiteitsmanagement momenteel een essentieel aandachtspunt binnen organisaties en bedrijven (Ashikali et al., 2023; Leslie & Flynn, 2024), waarbij organisaties zich steeds meer op het werving en selectieproces richten om diversiteit te bevorderen (Ricucci, 2021). Werving en selectie wordt als een van de belangrijkste praktijken binnen diversiteitsmanagement gezien (Pitss, 2005; Shen et al., 2009), doordat het een direct effect heeft op de diversiteit binnen organisaties (Chungyalpa, 2016). Werving zorgt voor een pool van geschikte individuen die geïnteresseerd zijn in het werken voor de organisatie, terwijl selectie het kiezen van de kandidaat inhoudt (Karim, 2021). De (strategische) keuzes die worden gemaakt tijdens het werving en selectieproces worden daarom als belangrijke eerste stap gezien naar een meer diverse organisatie (Pitss et al., 2010).

2.2 Diversiteitsperspectieven

Diversiteitsmanagement en bijhorende HR-praktijken, zoals bijvoorbeeld werving en selectie, zijn effectiever wanneer deze praktijken overeenkomen met de opvattingen over de meerwaarde van diversiteit binnen de organisatie (Ely & Thomas, 2001; Shen et al., 2009; Van Knippenburg & Schippers, 2007). Binnen de literatuur zijn er verschillende organisatorische benaderingen voor diversiteit geïdentificeerd, waarbij de termen diversiteitstrategie, diversiteitsoriëntatie en diversiteitsperspectief als synoniem worden gebruikt (Podsiadlowski et al., 2013; Leslie & Flynn, 2024). Binnen dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van de laatstgenoemde term, doordat deze term aansluit bij de toegepaste theorieën in dit onderzoek. Binnen de diversiteitsperspectieven variëren opvattingen van het standpunt dat er niets aan diversiteit hoeft te gebeuren tot het volledig implementeren van een diversiteitstrategie binnen de organisatie (Bhawuk et al., 2002; Dass & Parker, 1999; Ely & Thomas, 1996; Ely & Thomas, 2001; Otten et al., 2014).

Het raamwerk door Ely & Thomas (1996) wordt binnen de huidige onderzoeksliteratuur het meest gebruikt om onderzoek te doen naar diversiteitsperspectieven binnen organisaties (Hofhuis et al., 2024). Ely & Thomas (1996) identificeerden drie perspectieven ten aanzien van diversiteit, namelijk: (1) *Discrimination-and-Fairness*, (2) *Acces-and-Legitimacy* en (3) *Learning-and-Effectiveness*. Onderzoek door Dass & Parker (1999) voegde hier een vierde perspectief aan toe, namelijk het *reinforcing perspective*. Hierbij wordt diversiteit als bedreiging voor de organisatie gezien of als niet belangrijk genoeg om te bespreken. Podsiadlowski et al. (2009) deden onderzoek naar deze vier perspectieven en kwamen tot een framework van vijf diversiteitsperspectieven, namelijk: *reinforcing homogeneity*, *ColourBlind*, *Fairness*, *Acces*, en *Integration-and-Learning*.

De perspectieven door Ely & Thomas (1996) zullen in de volgende sectie als eerst worden toegelicht, waarna er vervolgens op een beargumenteerde wijze tot de vijf perspectieven door Podsiadlowski et al. (2009) zal worden toegewerkt, waarvan een overzicht in tabel 1 te vinden is.

Discrimination-and-fairness perspectief

Het eerste perspectief dat door Ely & Thomas (1996) is gedefinieerd wordt omschreven als het *Discrimination-and-Fairness* perspectief. Ely en Thomas (1996) beschrijven dat dit perspectief kenmerkend is door het geloof in een cultureel divers personeelsbestand als een morele verplichting om rechtvaardigheid en een eerlijke behandeling van alle leden van de samenleving te waarborgen. Centraal in dit perspectief staat de veronderstelling dat werknemers, ongeacht hun achtergrond, recht hebben op gelijke behandeling. Het richt zich op diversificatie-inspanningen zoals het tegen gaan van vooroordelen en het uitbannen van discriminatie. Het perspectief beperkt zich enkel tot het bevorderen van diversiteit door gelijke kansen, zonder verdere inspanning om de potentiële voordelen van diversiteit binnen de organisatie te benutten (Ely & Thomas, 2001). Omdat verschillen niet worden erkend op de werkvloer, ervaren medewerkers die tot de diversiteitsgroepen behoren mogelijk een gebrek aan waardering en respect (Çelik, 2016; Ely & Thomas, 2001). Dit kan er uiteindelijk toe leiden dat er sneller uitstroom zal plaatsvinden (Hofhuis et al., 2008).

Acces-and -legitimacy perspectief

Het tweede perspectief dat Ely & Thomas (1996) definiëren is het *Acces-and-Legitimacy* perspectief en is gebaseerd op de erkenning dat de markten en de achterban van de organisatie divers zijn. Daarom streven organisaties ernaar om diversiteit binnen het eigen

personeelsbestand te bewerkstelligen, als een middel om toegang te verkrijgen tot en legitimiteit te verkrijgen bij die markten en bevolkingsgroepen. Op deze manier kunnen organisaties beter aansluiting vinden op de wensen en behoeften van hun klanten (Ely & Thomas, 2001; Herring, 2009).

Dit perspectief gaat uit van de economische voordelen die diversiteit met zich meebrengt en vormt de kerngedachte achter de eerder besproken business case voor diversiteit (Herring, 2009; Cox & Blake, 1991). Doordat culturele verschillen enkel worden gebruikt bij het uitvoeren van taken, kan er het gevoel van ontevredenheid bij medewerkers ontstaan doordat zij enkel worden gebruikt om legitimiteit en toegang van de organisatie te vergroten, en niet op basis van individuele kwaliteiten (Çelik, 2016; Thomas et al., 2004). Medewerkers kunnen zich hierdoor minder gewaardeerd voelen en moeilijker integreren binnen een team of organisatie (Ely & Thomas, 2001).

Integration-and-learning perspectief

Het derde perspectief dat Ely & Thomas (1996) definiëren is het *Integration-and-Learning* perspectief. Ely & Thomas (1996) beschrijven dat dit perspectief de inzichten, vaardigheden en ervaringen die werknemers hebben opgedaan als leden van diversiteitsgroepen beschouwt als waardevolle bronnen die bevorderlijk kunnen zijn voor organisatieprestaties. Managers stimuleren diversiteit in alle segmenten van de organisatie, waarbij ze verschillende benaderingen bij het uitvoeren van werk stimuleren en de uitwisseling van verschillende perspectieven aanmoedigen (Ely & Thomas, 2001). Dit perspectief wordt beschouwd als een middel om een inclusieve cultuur te bevorderen, waarbij medewerkers zich gerespecteerd, gewaardeerd en aangemoedigd voelen om zichzelf te kunnen zijn (Çelik, 2016; Ely & Thomas, 2001).

Podsiadlowski et al. (2009) en Dass & Parker (1999) en stelde enkele aanpassingen voor om betere toepasbaarheid van deze diversiteitsperspectieven te kunnen realiseren (Otten, Van Der Zee & Brewer, 2014). Het tot stand komen van deze perspectieven zal in de onderstaande secties worden toegelicht.

Colourblind perspectief

Het *Discrimination-and-Fairness* perspectief door Ely & Thomas (1996) omvat (1) zowel benaderingen waarbij organisaties zich niet bezighouden met culturele verschillen, als (2) benaderingen waarbij organisaties actief betrokken zijn bij het bevorderen van eerlijkheid en het voorkomen van discriminatie. In het eerste geval gaat om organisaties die er niet bewust naar streven om divers te zijn. Medewerkers passen binnen de organisatie wanneer zij voldoen aan de kenmerken van de organisatie en de baanvereisten. Door de overeenkomsten met wat in de literatuur bekend staat als het perspectief van ‘*Colourblind*’, benoemen Podsiadlowski et al. (2009) dit nieuwe perspectief hiernaar. Binnen dit perspectief is er gelijke behandeling en beoordeling van alle medewerkers, ongeacht achtergrond of etniciteit (Plaut et al., 2009). Hierbij wordt er geen specifiek beleid of interventies ingezet om diversiteit te bevorderen of om hier gebruik van te maken (Çelik, 2016).

Tabel 1

Diversiteitsperspectieven

Diversiteitsperspectief	Basis ideologie
Reinforcing homogeneity	Waarden en doelen binnen organisatie zijn dominant. Streven naar homogeniteit.
Colourblind	Kwalificaties tellen, achtergrond niet.
Fairness	Bevorderen van diversiteitsgroepen.
Acces	Diversiteit als bedrijfsstrategie met als doel winstgevendheid.
Integration-and-Learning	Diversiteit als leren voor zowel organisatie als medewerkers.

Fairness perspectief

Podsiadlowski et al. (2009) definiëren een tweede categorie onder het *Discrimination-and-Fairness* perspectief door Ely & Thomas (1996), namelijk het *Fairness* perspectief. Deze nieuwe categorie kan niet volledig worden beschouwd binnen het *Colourblind* perspectief, doordat het expliciet diversiteit als missie heeft. Organisaties met dit perspectief vertrekken vanuit het principe dat alle mensen gelijkwaardig zijn en een gelijke kans verdienen. Om de vooruitgang van de diversiteitsgroepen binnen de organisatie te bevorderen, worden extra maatregelen genomen ter ondersteuning van deze groepen (Otten et al., 2014).

Acces perspectief

Het legitimiteitscomponenten van het *Acces-and-Legitimacy* perspectief valt moeilijk te onderscheiden van het Fairness perspectief (Otten et al., 2014; Luijters, 2008). Ely & Thomas (1996) hebben hun oorspronkelijke definitie meer gericht op de externe omgeving, zoals de samenleving, klanten en cliënten, in tegenstelling tot het interne aspect dat centraal staat in het perspectief van *Discrimination-and-Fairness*. Legitimiteit wordt gezien als het weerspiegelen van specifieke klantengroepen of de samenleving als geheel, waarbij het vermijden van uitsluiting van specifieke groepen centraal staat, wat ook een belangrijk aspect is binnen het perspectief van *Fairness*. Een nieuw inzicht binnen het *Acces- and Legitimacy* perspectief is dat diversiteit kan bijdragen aan het verwerven van kennis die nodig is om tegemoet te komen aan de behoeften van verschillende klantgroepen. Daarom sluiten Podsiadlowski et al. (2009) het *legitimacy* component van het *Acces-and-Legitimacy* perspectief af, en onderscheiden een derde perspectief dat wordt aangeduid als *Acces*. Het *Access* perspectief ziet diversiteit als een bedrijfsstrategie die toegang biedt tot een divers klantenbestand en internationale markten door intern de externe omgeving van een organisatie te weerspiegelen (Çelik, 2018; Podsiadlowski et al., 2013).

Reinforcing homogeneity perspectief

Daarnaast spreken Podsiadlowski et al. (2009) een kritiekpunt uit over het feit dat de diversiteitsperspectieven door Ely & Thomas (1996) uitsluitend richten op perspectieven die een positieve of neutrale houding ten opzichte van diversiteit hebben, iets wat ook door het onderzoek van Dass & Parker (1999) wordt aangekaart. Er is binnen de huidige onderzoeksliteratuur wisselend bewijs voor de effectiviteit van diversiteitsbeleid (Dover et al., 2020), waardoor er ook perspectieven binnen organisaties kunnen zijn die het voordeel van diversiteit niet inzien (Podsiadlowski et al., 2009). Daarom komen de auteurs tot het

Reinforcing homogeneity perspectief. Kenmerkend voor dit perspectief is dat organisaties een divers personeelsbestand vermijden of zelfs afwijzen (Podsiadlowksi et al., 2013). De organisaties zijn van mening dat organisatiedoelen het beste worden bereikt onder gemeenschappelijke doelen en gedeelde waarden binnen het huidige personeelsbestand. Medewerkers moeten zich hierbij aanpassen aan de dominante cultuur (Schneiders, 1987; Otten et al., 2014).

Integration-and-learning perspectief

Als vijfde en laatste perspectief gebruiken Podsiadlowski et al. (2009) de door Ely & Thomas (1996) gedefinieerde definitie voor het perspectief van *Integration-and-Learning*.

Deze vijf diversiteitsperspectieven worden als belangrijke voorspellers gezien bij de vormgeving van HR-praktijken (Ely & Thomas, 2001; Hicks-Clarke & Iles, 2000), waarbij de effecten op diversiteit afhangen van de manier waarop deze diversiteitsperspectieven worden gemanaged binnen de organisaties (Cox & Blake, 1991; Otten et al., 2014).

2.3 HRM-implementatieproces

Om inzicht te krijgen in hoe HR-praktijken binnen organisaties worden uitgevoerd en welke mogelijke rol diversiteitsperspectieven hierbij kunnen spelen is het van belang om het concept van het HRM-implementatieproces te definiëren. Het begrip HRM-implementatie wordt vaak benoemd binnen wetenschappelijk onderzoek, maar zelden eenduidig gedefinieerd (Mirfakhar et al., 2023). Volgens Guest (2011) bevat het concept HRM-implementatie twee onderdelen, namelijk zowel de inhoud als het proces van HRM. Bij de inhoud gaat het om *welke* HR-praktijken worden geïmplementeerd, terwijl het proces van HRM kijkt naar *hoe* deze praktijken worden geïmplementeerd. Binnen de huidige (S)HRM-onderzoeksliteratuur is vooral onderzoek gedaan naar lijnmanagers en HR-specialisten wanneer er wordt gekeken naar het HRM-implementatie proces. De rol van andere actoren, zoals werknemers, zelfsturende teams, CEO's en topmanagers krijgt echter steeds meer aandacht bij het onderzoek naar dit proces (Bos-Nehles & Meijerink, 2018; Vermeeren, 2014).

Rol van het topmanagement bij de implementatie van HR-praktijken

De persoonlijke waarden van organisatieleiders spelen een belangrijke rol bij de keuze voor de mate waarin en hoe zij diversiteit beheren (Elloukmani et al., 2024), en wordt als essentieel gezien voor het succesvol implementeren van diversiteitsbeleid binnen organisaties (Grace, 2013; Tomlinsen & Schwabenland, 2010). Wanneer het topmanagement geen betrokkenheid toont en geen ondersteunende houding aanneemt ten opzichte van diversiteitsinitiatieven, is het onwaarschijnlijk dat diversiteit binnen organisaties verandert (Shen et al., 2009; Zou & Fan, 2022). De steun en betrokkenheid van het topmanagement, samen met de kennis van HR-managers, is cruciaal om uitdagingen tegen te gaan en diversiteitsdoelstellingen te behalen (Moore et al., 2010; Kreitz, 2008). Wanneer er te weinig focus is op het interne proces binnen organisaties kan er een kloof ontstaan tussen de beoogde resultaten van diversiteitsinitiatieven door het topmanagement en wat in de praktijk na implementatie door lijnmanagers daadwerkelijk wordt bereikt (Nishii, 2013; Noon & Ogbonna, 2021).

Rol van lijnmanagers en medewerkers bij de implementatie van HR-praktijken

Inzicht in hoe lijnmanagers daadwerkelijk diversiteit beheren binnen organisaties is essentieel door de doorslaggevende rol die zij hebben bij het vertalen van organisatorisch beleid en activiteiten naar de dagelijkse praktijk (Greene & Kirton, 2011; Kulik, 2014). Binnen de literatuur wordt daarom steeds meer het belang om HR-praktijken te decentraliseren naar lijnmanagers benadrukt als essentieel onderdeel voor succesvol diversiteitsbeleid (Purcell & Hutchinson, 2007; Nachmias et al., 2022). De rol van lijnmanagers bestaat uit zowel management als leiderschapstaken (Vermeeren, 2014). Managementtaken bestaan uit de uitvoering van HR-praktijken die voornamelijk onder de verantwoordelijkheden vallen van managers, zoals het aannemen van personeel. Leiderschapstaken omvatten daarnaast gedragingen van managers, welke op zijn beurt gewoontes en gedrag van medewerkers zal beïnvloeden. Het topmanagement en de lijnmanagers staan er niet alleen voor bij de uitvoering van diversiteitsbeleid. Medewerkers kunnen een ondersteunende rol bij het ontwikkelen en/of uitvoeren van HR-praktijken aannemen (Bos-Nehles & Meijerink, 2018). De belangrijkheid van deze medewerkers moet worden benadrukt doordat vaak niet de HR-professionals of managers, maar juist de medewerkers bezig zijn met het uitvoeren van HR-praktijken in de dagelijkse praktijk (Guest, 2011),

Rol van *Hiringmanagers* en betrokken medewerkers tijdens het selectieproces

Binnen een effectief selectieproces moeten *hiringmanagers* en betrokken medewerkers beslissingen nemen die in lijn staan met de diversiteitsdoelstellingen van de organisatie (Babolala & Marques, 2013). Van *hiringmanagers* en betrokken medewerkers wordt verwacht dat zij de beste beschikbare kandidaat voor de functie selecteren, ongeacht persoonlijke bias (Young & Powel, 2015). Echter laat de huidige onderzoeksliteratuur zien dat kandidaten vaak op basis van irrelevante kenmerken worden beoordeeld (Born et al., 2024). Percepties van *hiringmanagers* en medewerkers tijdens het selectieproces worden daarom als zeer relevant gezien voor opvolgend gedrag, zoals kandidaat keuzes maken (Cuddy et al., 2011). Aangezien uit eerdergenoemde theorieën blijkt dat diversiteitsperspectieven belangrijke voorspellers kunnen zijn bij de uitvoering van HR-praktijken, kan er worden verwacht dat de diversiteitsperspectieven van *hiringmanagers* en medewerkers direct gerelateerd zijn aan hun acties. Op basis hiervan wordt de verwachting opgesteld dat de diversiteitsperspectieven van *hiringmanagers* en medewerkers van invloed zijn op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Wanneer een *hiringmanager* of medewerker die betrokken is bij het selectiecomité geen waarde hecht aan diversiteit of dit niet erkent (*Reinforcing Homogeneity* perspectief), zal deze niet gebruik maken van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Hypothese 1: Personen met het diversiteitsperspectief *Reinforcing Homogeneity* zijn negatief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Wanneer een *hiringmanager* of medewerker die betrokken is bij het selectiecomité geen waarde hecht aan diversiteit en daarbij streeft naar gelijke behandeling en beoordeling van alle mensen, ongeacht diversiteit (*Colour-blind* perspectief), zal deze niet gebruik maken van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Hypothese 2: Personen met het diversiteitsperspectief *Colour-blind* zijn negatief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Wanneer een *hiringmanager* of medewerker die betrokken is bij het selectiecomité veel waarde hecht aan het feit dat alle mensen gelijkwaardig behandeld worden en daarbij gelijke kansen verdienen (*Fairness* perspectief), zal deze gebruik maken van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Hypothese 3: Personen met het diversiteitsperspectief *Fairness* zijn positief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Wanneer een *hiringmanager* of medewerker die betrokken is bij het selectiecomité diversiteit ziet als een bedrijfsstrategie dat toegang biedt tot een divers klantbestand en internationale markten door intern de externe omgeving van de organisatie te weerspiegelen (*Acces* perspectief), zal deze gebruik maken van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Hypothese 4: Personen met het diversiteitsperspectief *Acces* zijn positief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

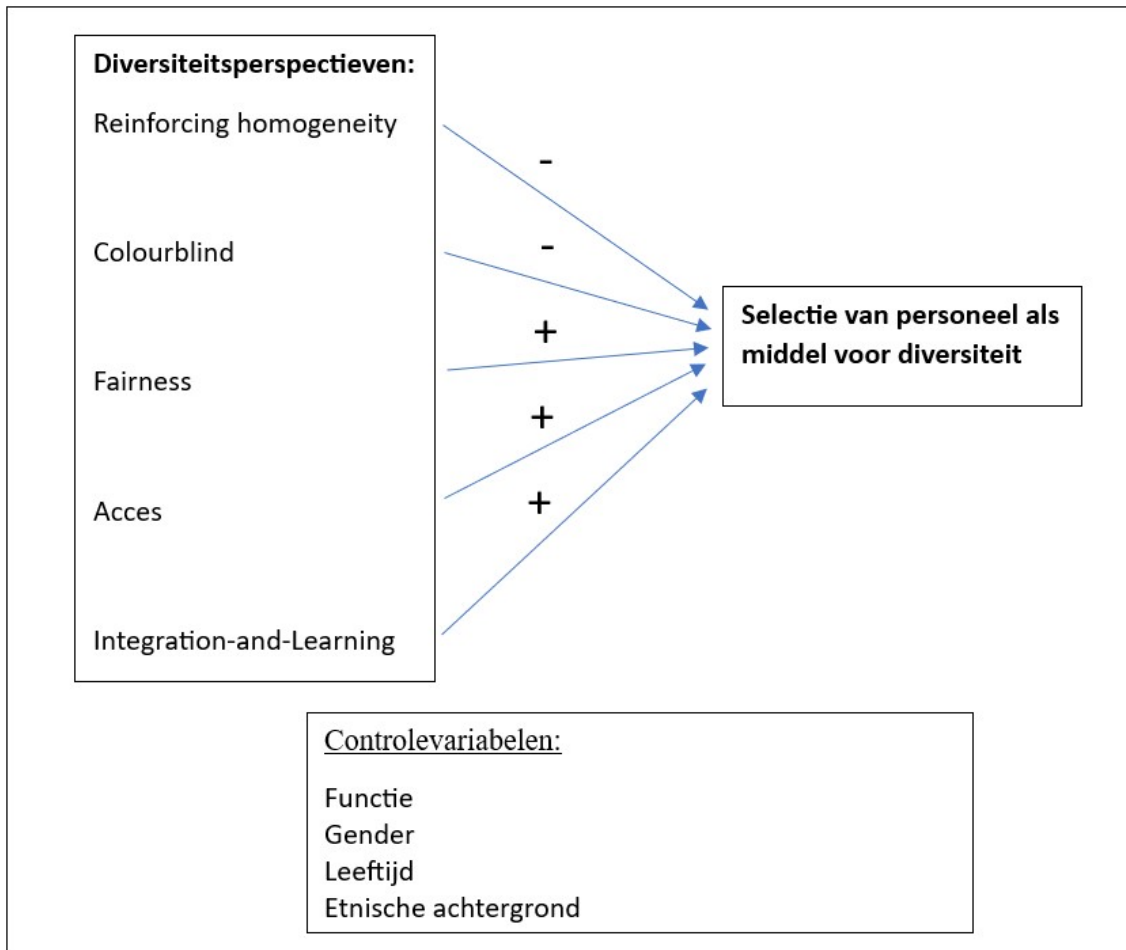
Wanneer een *hiringmanager* of medewerker die betrokken is bij het selectiecomité diversiteit waardeert en dit ziet als toegevoegd leerpotentieel voor zowel de organisatie als individuen binnen de organisatie (*Integration-and-Learning* perspectief), zal deze gebruik maken van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Hypothese 5: Personen met het diversiteitsperspectief *Integration-and-learning* zijn positief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Op basis van de opgestelde hypothesen is er een passend conceptueel model opgesteld, welke is terug te zien in figuur 1. Dit model dient als vereenvoudigde weergave van de relaties tussen diversiteitsperspectieven en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. In het model is te zien dat verondersteld wordt dat de diversiteitsperspectieven van invloed zijn op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Figuur 1

Conceptueel model



Hoofdstuk 3: Methodologie en operationalisering

3.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek betreft een deductief kwantitatief surveyonderzoek, wat inhoudt dat verwachtingen die aan de hand van bestaande literatuur zijn opgesteld, worden getoetst in de praktijk. Het gebruik van surveyonderzoek wordt als geschikte dataverzamelmethode voor kwantitatief onderzoek gezien en heeft als voordeel dat relatief veel respondenten kunnen worden bereikt in een korte periode.

3.2 Context

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het Havenbedrijf Rotterdam (HbR). HbR is een belangrijke pijler in het Nederlandse en Europese transport- en economische systeem. De haven biedt naast grote economische en maatschappelijke waarde voor de regio Rotterdam-Rijnmond ook voordelen voor de logistieke sector en het importerend en exporterend bedrijfsleven in de rest van Nederland en Europa. Dit uit zich in de vorm van werkgelegenheid, toegevoegde waarde, omzet en bedrijfsvestigingen (HbR,2024).

Om verschillende redenen is de context van HbR uniek en daarmee relevant om te bestuderen, zo is HbR een niet beursgenoteerde naamloze vennootschap, waarvan de aandelen worden gehouden door zowel de Gemeente Rotterdam (circa 70%) als de Nederlandse Staat (circa 30%) (HbR, 2024). De zowel private als publieke doelstellingen die hierbij komen kijken benadrukken de unieke context van dit bedrijf (de Langen, 2023), dat zich onderscheidt van vele andere bedrijfscontexten (Rainey & Bozeman, 2000). De literatuur over (Strategisch) Human Resource Management en diversiteit maakt voornamelijk onderscheid tussen publieke en private organisaties, waarbij er minder aandacht wordt besteed aan organisaties die balanceren tussen deze twee domeinen.

3.3 Populatie

Voor dit onderzoek zijn er criteria geformuleerd die belangrijk zijn geweest bij het selecteren van deelnemers. De deelnemers moesten direct betrokken zijn geweest bij het te onderzoeken fenomeen, namelijk de selectie van personeel binnen HbR. Deze groep bestaat uit zowel *hiringmanagers* (Afdelingshoofden, managers en leidinggevende) als betrokken medewerkers die dienen als lid van het selectiecomité. Uit de data van HbR, waarin de personen zijn geanalyseerd die direct betrokken zijn geweest bij het selectieproces tussen 1 januari 2023 en 1

mei 2024, blijkt dat deze groep uit 180 personen bestaat. Hoewel deze groep relatief klein is voor inferentiële statistiek, waarbij hypothesen worden getest en conclusies over populaties worden getrokken, betreft het wel de volledige populatie die te maken heeft met het te onderzoeken fenomeen binnen de specifieke en unieke context van HbR.

3.4 Procedure

Doordat de populatie uit 180 personen bestaat is ervoor gekozen om kwantitatief onderzoek uit te voeren, waarbij gebruik is gemaakt van data verzameling doormiddel van een online survey. Bij het opstellen van de survey is gebruik gemaakt van het platform Qualtrics. De volledig te onderzoeken populatie is benaderd via e-mail om mee te doen aan het onderzoek. Hierbij heeft de onderzoeker zich kort voorgesteld en het belang van het onderzoek voor de organisatie benadrukt. Over een periode van 2 weken zijn 3 herinneringen gestuurd om het respons percentage zo hoog als mogelijk te krijgen. Uiteindelijk hebben 117 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld, wat neerkomt op een responspercentage van 65%. Dit relatief hoge percentage komt de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten ten goede.

3.5 Meeteenheden

Diversiteitsperspectieven

Diversiteitsperspectieven werden gemeten door gebruik te maken van het meetinstrumenten door Podsiadlowski et al. (2013). Hierbij is er gebruik gemaakt van een standaard vragenlijst bestaande uit 17 items, waarbij het oorspronkelijke meetinstrument door Podsiadlowski et al. (2013) is vertaald naar het Nederlands. De respondenten werden gevraagd om de vragenlijst te beoordelen met behulp van een 5-punts Likertschaal, variërend van “helemaal niet mee eens” tot “helemaal mee eens”.

Tabel 2*Meetinstrument diversiteitsperspectieven*

Diversiteitsperspectief	Items
Reinforcing Homogeneity	<ul style="list-style-type: none">• We streven naar een homogene werknemerspopulatie.• Het voelt beter om te werken met anderen die op ons lijken.• Mensen passen in onze organisatie wanneer ze lijken op ons reeds bestaande personeelsbestand.
Colourblind	<ul style="list-style-type: none">• Kwalificatie is belangrijk in onze organisatie, niet de mate van diversiteit.• Promotie is afhankelijk van de prestaties van werknemers, niet op basis van diversiteit.• Iedereen is welkom binnen onze organisatie zolang ze aan de noodzakelijke vereisten voldoen.• Mensen passen in onze organisatie wanneer ze voldoen aan de vereiste baan kwalificaties.
Fairness	<ul style="list-style-type: none">• We beschouwen het als belangrijk om medewerkers uit diversiteitsgroepen specifieke ondersteuning te bieden voor hun verdere ontwikkeling.• Onze organisatie wordt steeds meer divers, aangezien we gelijke arbeidskansen serieus nemen.• Mensen passen in onze organisatie wanneer ze de demografie van de samenleving waarin we ons bevinden weerspiegelen.
Acces	<ul style="list-style-type: none">• Er zijn bepaalde functies of taken waarvoor mensen uit diversiteitsgroepen bijzonder geschikt zijn.• Het matchen van de diversiteit van onze medewerkers met die van onze klanten bevordert de kwaliteit van onze organisatie.• Mensen passen binnen onze organisatie wanneer de diversiteit van onze medewerkers overeenkomt met de diversiteit van onze klanten.

Integration-and-
Learning

- Diversiteit brengt nieuwe ideeën en verschillende kennis naar de organisatie.
- Diversiteit helpt ons om meer innovatief te worden.
- Diversiteit helpt ons om nieuwe vaardigheden en benaderingen van werk te ontwikkelen.
- Het is goed om onze organisatie strategieën aan te passen om optimaal gebruik te maken van de diverse achtergronden en vaardigheden die medewerkers met zich meebrengen.

*Noot: Aangepast overgenomen uit *Managing a culturally diverse workforce: diversity perspectives in organizations*, door Podsiadkowski et al. (2013).*

Selectie van personeel als middel voor diversiteit

Specifiek is dit onderzoek geïnteresseerd in de relatie tussen diversiteitsperspectieven en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Doordat er binnen de huidige wetenschappelijke literatuur geen kwantitatief onderzoek is gedaan naar hoe diversiteitsperspectieven doorwerken in de daadwerkelijke uitvoering van HR-praktijken is er geen bestaand meetinstrument te gebruiken, waardoor ervoor gekozen is om een nieuw meetinstrument te ontwikkelen.

Recent onderzoek door Huijs et al. (2020) en Born, Hiemstra & Odijk (2024) keken naar het werkende mechanisme van motieven van *hiringmanagers* tijdens het selectieproces, waarbij de onderzoekers vragen stelden aan *hiringmanagers* over wat zij in het algemeen belangrijk vonden tijdens het selectieproces. Specifiek gingen de vragen hierbij over de benodigde competenties, kennis, vaardigheden en match met de cultuur van de organisatie. Bij het ontwikkelen en opstellen van het nieuwe meetinstrument is rekening gehouden met deze onderzoeken en de vragen die daarin werden gesteld aan *hiringmanagers*.

Om de Y variabele, selectie van personeel als middel voor diversiteit, te kunnen meten is voor elk diversiteitsperspectief door Podsiadkowski et al. (2013) een stelling opgesteld (Figuur 4). De diversiteitsperspectieven *Reinforcing homogeneity* en *Colourblind* erkennen de meerwaarde van diversiteit niet, waardoor hiervoor reversed items zijn opgesteld. De diversiteitsperspectieven *Fairness*, *Acces* en *Integration-and-Learning* zijn positief gerelateerd

aan de Y-variabele en op basis daarvan zijn daarom stellingen opgesteld die diversiteit tijdens het selectieproces stimuleren. Respondenten werd gevraagd om deze stellingen te beoordelen met behulp van een 5-punts Likertschaal, variërend van ‘helemaal niet mee eens’ tot “helemaal mee eens”.

Tabel 3

Meetinstrument selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Item	Stelling
1	Ik let tijdens het selectieproces op de mate waarin kandidaten passen binnen onze bestaande bedrijfscultuur (Reversed item).
2	Ik let tijdens het selectieproces uitsluitend op de kwalificaties en ervaring van de kandidaten, ongeacht de mate van diversiteit die iemand met zich meebrengt (Reversed item).
3	Ik streef tijdens het selectieproces naar gelijke kansen voor alle kandidaten, door extra ondersteuning te bieden aan kandidaten uit diversiteitsgroepen.
4	Ik streef tijdens het selectieproces naar kandidaten uit diversiteitsgroepen, om ervoor te zorgen dat onze werknemerspopulatie overeenkomt met die van onze klanten.
5	Ik streef tijdens het selectieproces naar kandidaten uit diversiteitsgroepen, om een verscheidenheid aan perspectieven en kennis naar onze organisatie te brengen.

Controlevariabelen

Specifiek bij het onderzoek naar diversiteitsperspectieven is het van belang om de variabelen leeftijd, gender en etnische achtergrond te meten onder respondenten, doordat deze mogelijk correleren met de variabelen in het onderzoeksmodel (zie bijvoorbeeld Bader et al., 2019; Elloukmani et al., 2024; Jansen et al., 2016; Ng & Sears, 2020; Arslan & Polat, 2021). De variabelen ‘leeftijd’ (getal in jaren), ‘Sexe’ (1 = Mannelijk, 2 = Vrouwelijk en 3= anders of zeg ik liever niet) en ‘zelfidentificatie als iemand die deel uitmaakt van een etnische minderheid in Nederland’ (1=ja, 2=nee, 3=weet ik niet of zeg ik liever niet) zijn daarom gemeten onder respondenten.

3.6 Betrouwbaarheid van de meetinstrumenten

De betrouwbaarheid van meetinstrumenten kan worden aangetoond aan de hand van een factor analyse (Field, 2013), waarbij de onderliggende factoren van een vragenlijst binnen een meetinstrument kunnen worden geschat. Om te bepalen of een factor statistisch belangrijk is kan er worden gekeken naar de screeplot en daarbij de Eigenvalues. Kaiser (1960) adviseert om alle factoren te behouden die een Eigenvalue van 1 of hoger hebben. Na het bepalen van de onderliggende factoren wordt ook de Cronbach's alfa gebruikt om de betrouwbaarheid van de meetinstrumenten te kunnen onderzoeken. Hierbij worden waarden tussen de 0,7 en 0,8 als aanvaardbare waardes gezien, aanzienlijk lagere waarden duiden op een onbetrouwbare schaal (Field, 2013).

Factor analyse X variabele: diversiteitsperspectieven

Voor de X-variabele is een factor analyse uitgevoerd, waarbij eerst de geschiktheid van de data voor een factoranalyse werd geëvalueerd aan de hand van de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy en Bartlett's Test of Sphericity. De KMO-waarde was .692, wat betekent dat de data middelmatig geschikt is voor factoranalyse (Field, 2013). Bartlett's Test of Sphericity was significant ($\chi^2(136) = 773.884$, $p < .001$), wat betekent dat de correlaties significant zijn en dat de variabelen voldoende gecorreleerd zijn om een factoranalyse uit te voeren.

Uit de factoranalyse blijkt dat er vijf factoren zijn met een Eigenvalue groter dan 1 (zie bijlage 1). Dit betekent dat er vijf belangrijke dimensies zijn geïdentificeerd binnen de X-variabele, wat overeenkomt met de vijf dimensies die het meetinstrument kent. Wanneer er naar de scatterplot wordt gekeken wordt dit punt ondersteund, doordat er 5 factor boven het snijpunt vallen (zie bijlage 2). Deze vijf factoren zullen daarom worden behouden voor verdere analyse.

Hiernaast is voor de vijf diversiteitsperspectieven ook een analyse gedaan waarbij wordt gekeken naar de interne consistentie van de schalen, doormiddel van de Cronbach's alfa. Uit de analyse blijkt dat de schalen *Reinforcing Homogeneity* ($\alpha=.741$), *Colourblind* ($\alpha=.692$), *Acces* ($\alpha=.781$) en *Integration-and-Learning* ($\alpha=.839$) betrouwbare waardes hebben. Hierbij moet worden opgemerkt dat de Cronbach's alfa van het diversiteitsperspectief *Acces* net onder de grenswaarde van 0.70 valt, maar scoort nog steeds binnen een redelijk betrouwbaarheidsinterval. De schaal *Fairness* ($\alpha=.479$) heeft een lage waarde en wordt niet hoger nadat items worden verwijderd. Echter is dit item wel meegenomen in het onderzoek, waardoor er bij de

interpretatie van de bevindingen rekening moet worden gehouden met de lagere betrouwbaarheid van deze schaal.

Factor analyse Y-variabele: strategische keuzes tijdens het selectieproces.

Ook voor de Y-variabele is een factoranalyse uitgevoerd. De KMO-waarde was 0.710, wat betekent dat de data middelmatig geschikt is voor factoranalyse (Field, 2013). De Bartlett's Test of Sphericity was significant ($\chi^2(10) = 79.971$, $p < .001$), wat betekent dat de correlaties significant zijn en dat de variabelen voldoende gecorreleerd zijn om factoranalyse uit te voeren. De factoranalyse laat zien dat er slechts één factor is met een Eigenvalue van boven de 1, namelijk 2.112 (zie bijlage 3). Wanneer er naar de scatterplot wordt gekeken wordt dit punt ondersteund doordat slechts 1 factor boven het snijpunt valt (zie bijlage 4). Het uitvoeren van twee extra factor analyses met fixed number of factors van 2 en 3 bevestigen de uiteindelijke keuze om verder te gaan met de analyse van de Y-variabele waarbij wordt uitgegaan van één factor (zie bijlage 5).

Op basis van de resultaten van deze factoranalyses is er daarom voor gekozen om zowel item 1 als 2 niet mee te nemen in de verder analyse, doordat deze niet goed passen bij het te meten construct. Item 3 (.729), Item 4 (.807) en item 5 (.807) hebben positieve ladingen en scores relatief hoog binnen factor 1. Voordat deze 3 items kunnen worden geselecteerd is de interne consistentie van dit meetinstrument onderzocht doormiddel van de Cronbach's alfa. Uit de analyse blijkt dat de 3 items samen een Cronbach's alfa van .698 hebben, en dat deze niet groter wordt wanneer een van deze items verwijderd wordt. Hoewel een Cronbach's alfa van .70 of hoger vaak als goed wordt beschouwd (Field, 2013), valt een waarde van .698 net iets lager, maar nog steeds binnen een redelijk betrouwbaarheidsinterval. Dit betekent dat de interne consistentie van deze 3 items voldoende is om te worden gebruikt voor verder onderzoek, maar met een kanttekening dat er enige ruimte voor verbetering is. De Y-variabele is op basis van deze resultaten opnieuw berekend in SPSS door het gemiddelde te nemen van de scores op deze drie resterende items. Dit houdt in dat in dit onderzoek het nieuw ontworpen meetinstrument niet de volledige lading dekt van het te meten construct van de Y-variabele, wat als kanttekening moet worden genomen bij de validiteit van de bevindingen.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische gegevens die zijn vergaard doormiddel van de survey uiteengezet. Als eerst zal er een analyse worden gedaan van de beschrijvende statistiek, waarna vervolgens zal worden ingegaan op de correlaties tussen de onderzochte variabelen. Als laatst zal er aan de hand van regressieanalyses worden gekeken in hoeverre de opgestelde hypothesen kunnen worden aangenomen.

4.1 Beschrijvende statistiek

Onderzoekspopulatie en controle variabelen

In totaal hebben 117 respondenten de survey volledig ingevuld, waarvan 11 afdelingshoofden (10%), 25 managers (21%), 13 teamleiders (11%) en 68 medewerkers (58%). Van het totaal aantal respondenten was de verhouding tussen Sexe redelijk evenredig, namelijk 61 mannen (52%) en 52 vrouwen (44%). Daarbij gaven 4 participanten aan dat ze de vraag over hun sexe liever niet beantwoorden (4%). Van de 117 respondenten gaven 10 personen (8.5%) aan zichzelf te identificeren als iemand die deel uitmaakt van een etnische minderheid in Nederland. Daarbij gaven 6 personen (5.1%) aan niet te weten of ze deel uitmaakte van een etnische minderheid in Nederland of gaven ze liever geen antwoord op deze vraag. De gemiddelde leeftijd is 43 jaar met een standaarddeviatie (sd) van 10.77 jaar.

Tabel 4*Beschrijvende statistiek achtergrondvariabelen.*

Item	Variabele	Waarden	Frequentie	Percentage	Gem.	SD	Min.	Max.
1	Functie	Afdelingshoofd=1	1=11	1= 10%	3.17	1.074	1	4
		Manager=2	2=25	2= 21%				
		Leidinggevende=3	3=13	3= 11%				
		Medewerker=4	4=67	4= 57%				
		Zeg ik liever niet= missing	Missing=1	Missing= 1%				
2	Sexe	Man=1	1= 61	1= 52%	1.46	0.501	1	2
		Vrouw=2	2= 52	2= 44%				
		Anders of zeg ik liever niet=missing	Missing= 4	Missing= 4%				
3	Leeftijd	Getal in jaren	-	-	43.79	10.77	24	64
4	Identificatie als etnische minderheid	Ja=1	1=10	1= 9%	1.91	0.288	1	2
		Nee=2	2= 101	2= 86%				
		Weet ik niet of ik zeg ik liever niet=missing	Missing= 3	Missing= 5%				

Diversiteitsperspectieven

Het meest dominante perspectief onder de respondenten is *Integration-and-Learning*, doordat deze het hoogst scoort met een gemiddelde van 4.03 (sd=0.70). Bij nadere beschouwing van de *hiringmanagers* valt het op dat afdelingshoofden het hoogst scoren met een gemiddelde van 4.73 (sd=0.38). Managers scoren gemiddeld het laagst met 3.81 (sd= 0.73), terwijl leidinggevende een gemiddelde score van 4.43 (sd=0.77) behalen. Werknemers die betrokken zijn als lid van het selectiecomité scoren gemiddeld 4.01 (sd=0.66). Wanneer er verder naar de controle variabelen wordt gekeken valt het op dat personen in de leeftijdscategorie 20-29 gemiddeld het hoogst scoren (4.30, sd=.51), terwijl de categorie 60+ het laagst scoort met 3.79 (sd=.86).

Het tweede meest dominante perspectief is *Colourblind*, met een gemiddelde score van 3.99 en een standaarddeviatie van 0.63. De hoge gemiddelde score suggereert dat ook dit perspectief breed wordt gedragen onder de respondenten. Bij nadere beschouwing van de *hiringmanagers* valt het op dat afdelingshoofden het laagst scoren binnen dit perspectief met een gemiddelde van 3.64 (sd=.34), terwijl managers het hoogst scoren met 4.19 (sd=.56). Leidinggevende

scoren gemiddeld 3.88 (sd=.77) Werknemers die betrokken zijn als lid van het selectiecomité scoren gemiddeld 4.00 (sd=.65).

Het Fairness perspectief heeft een gemiddelde score van 3.51 (SD=0.61), wat aangeeft dat dit perspectief boven gemiddeld wordt gesteund. Bij nadere beschouwing van de *hiringmanagers* valt het op dat Afdelingshoofden het hoogst scoren binnen dit perspectief met een gemiddelde van 3.72 (sd=.39). Managers scoren gemiddeld 3.48 (sd=.59) en leidinggevende scoren gemiddeld 3.67 (sd=.68). Werknemers die betrokken zijn als lid van het selectiecomité scoren gemiddeld het laagst, namelijk met 3.45 (sd=.63).

Het *Acces* perspectief heeft een gemiddelde score van 2.82 (SD= 0.87), wat aangeeft dat er iets onder gemiddeld steun is voor dit perspectief. Bij nadere beschouwing van de *hiringmanagers* valt het op dat afdelingshoofden gemiddeld het laagst scoren met 2.58 (SD=.94). Managers scoren gemiddeld 2.68 (sd=.82) en leidinggevende scoren gemiddeld het hoogst met 3.08 (sd=1.27). Werknemers die betrokken zijn als lid van het selectiecomité scoren gemiddeld 2.87 (sd=.79). Wanneer er verder naar de controle variabelen wordt gekeken valt het op dat personen in de leeftijdscategorie 20-29 gemiddeld het hoogst scoren met 3.12 (SD=.76), en de leeftijdscategorie 60+ scoort het laagst met een gemiddelde van 2.50 (SD=.59).

Het minst dominante perspectief is *Reinforcing Homogeneity*, met een gemiddelde score van 2.15 (sd=0.86). De relatief lage gemiddelde score toont aan dat dit perspectief minder wordt gewaardeerd binnen de organisatie, maar heeft vergeleken met de andere perspectieven wel een hogere standaarddeviatie. Bij nadere beschouwing van de *hiringmanagers* valt het op dat afdelingshoofden gemiddeld het laagst scoren binnen dit perspectief, namelijk 1.67 (sd=.65). Managers scoren gemiddeld 2.17 (sd= .83) en leidinggevende scoren gemiddeld 2.33 (sd=.79). Werknemers die betrokken zijn als lid van het selectiecomité scoren gemiddeld 2.18 (sd=.79). Wanneer er verder naar de controle variabelen wordt gekeken valt het op dat personen die zichzelf identificeren als onderdeel van een etnische minderheid in Nederland gemiddeld een stuk lager scoren (1.70, sd=.81) dan degenen die dat niet doen (2.15, sd=.77). Als laatste is het hierbij opvallend dat personen in de leeftijdscategorie 20-29 gemiddeld het hoogst scoren (2.40, sd=.98), terwijl de categorie 50-59 het laagst scoort met 1.89 (sd=.73).

Tabel 5*Beschrijvende statistiek onderzoeksvariabelen.*

Onderzoeksvariabelen:	Reinforcing Homogeneity	Colourblind	Acces	Fairness	Integration- and-learning	Selectie als middel voor diversiteit
Totaal						
Gemiddelde	2.15	3.99	3.51	2.82	4.03	3.44
SD	0.86	0.63	0.61	0.87	0.70	0.77
Min. -Max.	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5
Gemiddelde per controle variabelen:						
Functie:						
Afdelingshoofd	1.67 (sd=.65)	3.64 (sd=.34)	3.72 (sd=.39)	2.58 (sd=.94)	4.73 (sd=.38)	4.06 (sd=.57)
Manager	2.17 (sd=.83)	4.19 (sd=.56)	3.48 (sd=.59)	2.68 (sd=.82)	3.81 (sd=.73)	3.33 (sd=.67)
Leidinggevende	2.33 (sd=1.26)	3.88 (sd=.77)	3.67 (sd=.68)	3.08 (sd=1.27)	3.94 (sd=.77)	3.41 (sd=.80)
Werknemer	2.18 (sd=.79)	4.00 (sd=.65)	3.45 (sd=.63)	2.87 (sd=.79)	4.01 (sd=.66)	3.38 (sd=.80)
Sexe:						
Man	2.12 (sd=.82)	3.95 (sd=.64)	3.52 (sd=.56)	2.81 (sd=.87)	4.00 (sd=.71)	3.52 (sd=.72)
Vrouw	2.09 (sd=.75)	4.00 (sd=.62)	3.45 (sd=.64)	2.75 (sd=.84)	4.07 (sd=.69)	3.33 (sd=.84)
Zelfidentificatie als etnische minderheid:						
Ja	1.70 (sd=.81)	3.90 (sd=.88)	3.33 (sd=.85)	2.90 (sd=.93)	4.05 (sd=.61)	3.20 (sd=.91)
Nee	2.15 (sd=.77)	3.99 (sd=.60)	3.50 (sd=.57)	2.79 (sd=.84)	4.03 (sd=.70)	3.47 (sd=.75)
Leeftijd:						
20-29	2.40 (sd=.98)	4.32 (sd=.44)	3.61 (sd=.55)	3.12 (sd=.76)	4.30 (sd=.51)	3.45 (sd=.62)
30-39	2.23 (sd=.81)	3.93 (sd=.66)	3.42 (sd=.80)	2.93 (sd=.95)	4.00 (sd=.59)	3.26 (sd=.88)
40-49	2.25 (sd=.97)	3.97 (sd=.66)	3.45 (sd=.59)	2.64 (sd=.96)	4.05 (sd=.74)	3.44 (sd=.79)

50-59	1.89 (sd=.73)	3.99 (sd=.66)	3.72 (sd=.39)	2.94 (sd=.85)	3.95 (sd=.82)	3.48 (sd=.82)
60+	2.17 (sd=.75)	4.00 (sd=.32)	3.72 (sd=.39)	2.50 (sd=.59)	3.79 (sd=.86)	3.72 (sd=.74)

4.2 Correlaties

Bijlage 6 toont de samenhang tussen de onderzoeksvariabelen. Dit wordt weergegeven door correlaties, met de correlatiecoëfficiënt (r) als maatstaf waarvan de waarden kunnen variëren tussen -1 en 1. Hoe dichterbij 1 of -1 ligt, hoe sterker de samenhang tussen de variabelen (Field, 2013). Om de correlaties te kunnen onderzoeken is er een Pearson-correlatie test uitgevoerd in SPSS, waarbij de variabelen eerst zijn gecontroleerd op normale verdeling. Bij zowel de X-variabelen als de Y-variabele wordt gebruik gemaakt van gemiddelde scores, waardoor de data kan worden gezien als interval-ratio. Dit geldt eveneens voor de variabele leeftijd in dit onderzoek. Voor de variabelen ‘gender’, ‘zelfidentificatie als etnische minderheid in Nederland’ en ‘functie’ is ervoor gekozen om Spearman’s rho te gebruiken om de relatie met de onderzoeksvariabelen te kunnen meten. Spearman’s Rho is een non-parametrische toets, waardoor er geen voorwaarden gelden wat betreft de verdeling van de variabelen.

Wanneer er naar de diversiteitsperspectieven wordt gekeken valt het op dat er een positieve significante correlatie is tussen het *Reinforcing Homogeneity* en *Acces* perspectief (Pearson, $R=.270^{**}$), terwijl dit vanuit de onderzoeksliteratuur gezien geen logische correlatie lijkt. Het *Reinforcing Homogeneity* perspectief heeft daarnaast een negatieve correlatie met het *Integration-and-Learning* perspectief (Pearson, $R=-.221^{**}$). Vanuit de onderzoeksliteratuur lijkt dit wel een logische correlatie, doordat deze twee diversiteitsperspectieven elkaars uitersten zijn. Het *Colourblind* perspectief heeft een negatieve significante correlatie met het *Integration-and-Learning* perspectief (Pearson, $R=-.311^{**}$). Ook dit lijkt vanuit de onderzoeksliteratuur een logische correlatie, doordat binnen het *Colourblind* perspectief diversiteit niet wordt bevorderd of gebruikt, in tegenstelling tot het *Integration-and-Learning* perspectief waarin diversiteit juist als toegevoegde waarde voor de organisatie wordt gezien. Het *Fairness* perspectief heeft daarnaast positieve significante relaties met zowel het *Acces* (Pearson, $R=.522^{**}$) als het *Integration-and-learning* perspectief (Pearson, $R=.369^{**}$), wat verklaard kan worden doordat al deze perspectieven diversiteit erkennen en waarderen.

Wanneer er wordt gekeken naar de correlatie tussen diversiteitsperspectieven (X-variabele) en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit (Y-variabele) valt het op dat

al deze correlaties significant zijn. Hierbij tonen zowel het *Reinforcing Homogeneity* perspectief (Pearson, $R=-.229^*$) als het *Colourblind* perspectief (Pearson, $R=-.296^{**}$) een negatieve correlatie aan met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Daarentegen tonen het *Acces* (Pearson, $R=.247^*$), *Fairness* (Pearson, $R=.370^{**}$) en *Integration-and-Learning* perspectief (Pearson, $R=.601^{**}$) positieve correlaties met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

4.3 Toetsen van assumpties voorafgaande aan de analyse

Voordat een regressieanalyse kan worden gedaan, moet er worden voldaan aan een aantal assumpties (Field, 2013). Voordat deze assumpties kunnen worden gedaan zijn er daarnaast dummy's aangemaakt voor de variabelen 'gender', zelfidentificatie als etnische minderheid in Nederland' en 'functie'.

Ten eerste wordt er gecontroleerd of er een lineaire relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen bestaat (Field, 2013). Uit de analyse blijkt dat de scatterplots een lineaire relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele laten zien (zie bijlage 7), waardoor er is voldaan aan deze voorwaarde.

Als tweede is er gecontroleerd of er sprake is van multicollineariteit tussen de onafhankelijke variabelen (Field, 2013). Hierbij wordt gekeken of de onafhankelijke variabelen in het model niet te veel met elkaar samenhangen. Uit de analyse blijkt dat alle VIF-scores die onder collinearity statistics vallen een kleinere waarde dan 4 hebben, namelijk allemaal <1.638 (zie bijlage 8). Dit betekent dat er geen sprake is van multicollineariteit en dus is er voldaan aan deze voorwaarde.

Ten derde is er gecontroleerd of de standaardfouten in het onderzoeksmodel normaal verdeeld zijn, wat kan worden geanalyseerd aan de hand van een histogram en de normal probability plot (P-Plot). Uit de analyse blijkt dat het histogram een normale verdeling vertoont en dat de standaardfouten langs de normaliteitslijn liggen (zie bijlage 9). Dit resultaat wordt ook bevestigd nadat een extra non-parametrische test is uitgevoerd aan de hand van Kolmogorov-smirnov (K-test).

Ten vierde is er gecontroleerd of er sprake is van homoscedaciteit, wat inhoudt dat de variaties van de onafhankelijke variabelen erg verschillen (Field, 2013). Deze analyse is uitgevoerd doormiddel van een scatterplot, welke een goede spreiding toont waarbij geen van de punten

groter is dan 3 en ook geen punten die kleiner zijn dan -3 (zie bijlage 10). Nadat ook aan deze laatste assumptie is voldaan kan de regressieanalyse worden uitgevoerd.

4.4 Toetsen van hypothesen

Voor het analyseren van de hypothesen zijn meerde regressiemodellen opgesteld, waarbij stapsgewijs de X-variabelen zijn toegevoegd aan het model (zie tabel 6). Controlevariabelen in een 6^e model bleken geen significante invloed te hebben, waardoor de analyse zich op model 5 zal richten. Wanneer er specifiek op de modellen wordt ingegaan is het van belang om te benoemen dat in de eerste 4 modellen de Adjust R2 onder de 26 procent blijft en dat er daarna een sprong wordt gemaakt naar 41 procent in het 5^e model. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat er sprake is van correlaties tussen variabelen die normaal gesproken onafhankelijk van elkaar moeten zijn. Dit betekent dat model 5 van mindere goede kwaliteit is, iets wat zal moeten worden meegenomen bij het interpreteren van de resultaten.

Tabel 6*Uitkomsten regressieanalyses*

	Unstandardized B	S.E.	Standardized Beta	P-waarde	R2	Adjus t R2	F- waarde
Model 1:							
Constant:	3.881	.189			.052	.044	6.346
Reinforcing homogeneity	-.206	.082	-.229	.001**			
Model 2:							
Constant	5.135	.449			.124	.109	8.080
Reinforcing homogeneity	-.174	.079	-.193	.031*			
Colourblind	-.331	.108	-.270	.003**			
Model 3:							
Constant:	3.478	.667			.272	.253	14.069
Reinforcing homogeneity	-.190		-.211	.010*			
Colourblind	-.336		-.274	<.001*			
				*			
Fairness	.488		.385	<.001*			
				*			
Model 4:							
Constant	3.435	.537			.281	.256	10.960
Reinforcing homogeneity	-.218	.076	-.243	.005*			
Colourblind	-.316	.100	-.258	.002**			
Fairness	.410	.120	.323	<.001*			
				*			
Acces	.106	.088	.120	.229			
Model 5:							
Constant	1.342	.614			.433	.408	16.960

Reinforcing homogeneity	-.141	.070	-.156	.046*
Colourblind	-.149	.095	-.122	.117
Fairness	.172	.116	.135	.141
Acces	.127	.079	.144	.109
Integration- and-Learning	.505	.093	.459	<.001* *

Model 6:

Constant	1.008	.811		.482	.421	7.867
Reinforcing homogeneity	-.146	.076	-.162	.056		
Colourblind	-.085	.106	-.067	.425		
Fairness	.169	.124	.134	.178		
Acces	.120	.085	.136	.160		
Integration- and-learning	.510	.105	.464	<0.001 **		
DummyGend er	-.215	.126	-.137	.091		
DummyZelfi dentificatie	-.265	.252	-.084	.297		
DummyAD	.188	.224	.071	.403		
DummyMana ger	-.008	.164	-.004	.959		
DummyLG	-.072	.189	-.030	.704		
Leeftijd	.005	.007	.064	.475		

De eerste hypothese die was opgesteld is als volgt: Personen met het diversiteitsperspectief *Reinforcing Homogeneity* zijn negatief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Uit de regressieanalyse blijkt dat het diversiteitsperspectief *Reinforcing homogeneity* een significant negatieve relatie heeft met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit ($B = -.156$, $p = 0.046^*$). De B-waarde van $-.156$ geeft aan dat voor elke toename van één standaarddeviatie in het diversiteitsperspectief *Reinforcing*

homogeneity, de score op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit met 0.156 daalt. Dit ondersteunt de opgestelde hypothese, waardoor deze wordt bevestigd.

De tweede hypothese die was opgesteld is als volgt: Personen met het diversiteitsperspectief *Colourblind* zijn negatief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Uit de regressieanalyse blijkt dat het diversiteitsperspectief *Colourblind* een negatieve relatie heeft met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit ($B = -.122$, $p = .117$). De B-waarde van $-.122$ geeft aan dat voor elke toename van één standaarddeviatie in het diversiteitsperspectief *Color-blind*, de score op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit met 0.122 daalt. Echter is deze relatie niet significant bevonden, waardoor de hypothese moet worden verworpen.

De derde hypothese die was opgesteld is als volgt: Personen met het diversiteitsperspectief *Fairness* zijn positief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Uit de regressieanalyse blijkt dat het diversiteitsperspectief *Fairness* een positieve relatie heeft met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit ($B=.135$, $p=.141$). De B-waarde van $-.141$ geeft aan dat voor elke toename van van één standaarddeviatie in het diversiteitsperspectief *Fairness*, de score op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit met 0.135 stijgt. Deze relatie is echter niet significant, waardoor de hypothese moet worden verworpen.

De vierde hypothese die was opgesteld is als volgt: Personen met het diversiteitsperspectief *Acces* zijn positief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Uit de regressieanalyse blijkt dat het diversiteitsperspectief *Acces* een positieve relatie heeft met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit ($B = .144$ $p = .109$). De B-waarde van $.144$ geeft aan dat voor elke toename van één standaarddeviatie in het diversiteitsperspectief *Acces*, de score op het gebruik van selectie als middel voor diversiteit met 0.144 stijgt. Echter is ook deze relatie niet significant, waardoor de hypothese moet worden verworpen.

De vijfde en laatste hypothese die was opgesteld is als volgt: Personen met het diversiteitsperspectief *Integration-and-learning* zijn positief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Uit de regressieanalyse blijkt dat het diversiteitsperspectief *Integration-and-learning* een positieve significante relatie heeft met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit ($B=.505$, $p < .001$). De B-waarde van $.505$ geeft aan dat voor elke toename van één standaarddeviatie in het diversiteitsperspectief

Integration-and-Learning, de score op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit met 0.505 stijgt. Dit ondersteunt de opgestelde hypothese, waardoor deze wordt bevestigd.

Tabel 7

Samenvatting hypothesen

Personen met het diversiteitsperspectief <i>Reinforcing Homogeneity</i> zijn negatief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.	Aangenomen
Personen met het diversiteitsperspectief <i>Colourblind</i> zijn negatief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.	Verworpen
Personen met het diversiteitsperspectief <i>Fairness</i> zijn negatief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.	Verworpen
Personen met het diversiteitsperspectief <i>Acces</i> zijn positief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.	Verworpen
Personen met het diversiteitsperspectief <i>Integration-and-learning</i> zijn positief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit	Aangenomen

5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag hoe diversiteitsperspectieven van invloed zijn op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Allereerst is er doormiddel van een survey inzicht verkregen in de diversiteitsperspectieven van *Hiringmanagers* en medewerkers, waarbij gebruik is gemaakt van een bestaand meetinstrument door Podsiadlowski et al. (2013). Ook is er beter inzicht ontstaan in het mechanisme tussen de diversiteitsperspectieven en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit, door gebruik te maken van een nieuw ontwikkeld meetinstrument.

Deelvraag 1

Als eerst zal er antwoord gegeven op deelvraag 1, welke als volgt was: “Welke diversiteitsperspectieven zijn er binnen de huidige onderzoeksliteratuur te onderscheiden?”

Uit het theoretisch kader blijkt dat het raamwerk door Ely & Thomas (1996) het meest wordt gebruikt om onderzoek te doen naar diversiteitsperspectieven binnen organisaties. Dass & Parker (1999) en uiteindelijk ook Podsiadlowski et al. (2013) deden onderzoek naar deze diversiteitsperspectieven en kwamen tot een framework van vijf diversiteitsperspectieven, namelijk: *Reinforcing Homogeneity, Colourblind, Fairness, Acces en Integration-and-learning*. Binnen deze diversiteitsperspectieven variëren opvattingen van het standpunt dat er niets aan diversiteit hoeft te gebeuren tot het volledig implementeren van een diversiteitstrategie binnen de organisatie

Deelvraag 2

Nadat er een duidelijk beeld van de diversiteitsperspectieven is verkregen kan er antwoord worden gegeven op deelvraag 2, welke als volgt was: Welke diversiteitsperspectieven heersen er bij *Hiringmanagers* en betrokken medewerkers die dienen als leden van selectiecomités binnen HbR?

Aan de hand van de empirische bevindingen kan er worden geconcludeerd dat het *Integration-and-Learning* perspectief het meest dominant is onder de respondenten. Dit duidt op een sterke overtuiging binnen de organisatie dat diversiteit als een bron van leren en innovatie wordt gezien. Nadere beschouwing van de *hiringmanagers* liet zien dat afdelingshoofden het hoogst scoren binnen dit perspectief, gevolgd door leidinggevenden en medewerkers. Managers scoorden het laagst binnen dit perspectief.

De bevindingen laten daarnaast zien dat het *Colourblind* perspectief het tweede meest dominant is onder de respondenten. Binnen dit perspectief staat gelijke behandeling en beoordeling van alle medewerkers, ongeacht achtergrond of etniciteit, centraal. Nadere beschouwing van de *hiringmanagers* liet zien dat managers het hoogst scoren binnen dit perspectief, gevolgd door leidinggevend en werknemers. Afdelingshoofden scoorden het laagst binnen dit perspectief.

De bevindingen laten zien dat het *Fairness* perspectief iets boven gemiddeld wordt gesteund door de respondenten. Nadere beschouwing van de *hiringmanagers* liet zien dat afdelingshoofden het hoogst scoren binnen dit perspectief, gevolgd door leidinggevend en managers. Werknemers scoorden het laagst binnen dit perspectief.

Het *Acces* perspectief, dat het idee ondersteunt dat diversiteit toegang biedt tot nieuwe markten en klanten, wordt iets onder gemiddeld gesteund. Nadere beschouwing van de *hiringmanagers* liet zien dat afdelingshoofden het laagst scoren binnen dit perspectief, terwijl leidinggevend het hoogst scoren. Managers en werknemers die betrokken zijn als lid van het selectiecomité scoren gemiddeld binnen dit perspectief.

Het minst dominante perspectief is *Reinforcing Homogeneity*, wat suggereert dat homogeniteit binnen de organisatie in stand moet worden gehouden of versterkt. De relatief lage score toont aan dat dit perspectief minder wordt gewaardeerd onder de respondenten. Nadere beschouwing van de *hiringmanagers* liet zien dat leidinggevend het hoogst scoren binnen dit perspectief, gevolgd door managers en werknemers. Afdelingshoofden scoorden het laagst binnen dit perspectief.

Deelvraag 3:

Nadat het inzichtelijk was geworden welke diversiteitsperspectieven er heersen binnen de onderzoeksliteratuur en deze vervolgens zijn getoetst onder de respondenten, was dit onderzoek geïnteresseerd in de (theoretische) relatie met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Dit onderzoek probeerde hiermee antwoord te geven op deelvraag 3, namelijk: Welke relatie kan er op basis van theorie worden verwacht tussen diversiteitsperspectieven en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit? Uit het theoretisch kader blijkt dat diversiteitsperspectieven belangrijke voorspellers kunnen zijn bij de uitvoering van HR-praktijken. Hierom kon er worden verwacht dat diversiteitsperspectieven van *Hiringmanagers* en medewerkers direct gerelateerd zijn aan hun acties, en specifiek daarin het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Deelvraag 4:

Nadat de theoretische verwachtingen waren opgesteld was het mogelijk om te kijken in hoeverre de verwachte relaties ook daadwerkelijk kunnen worden bevestigd in de praktijk. Hiermee kan er antwoord worden gegeven op deelvraag 4: Wordt de verwachte theoretische relatie tussen diversiteitsperspectieven en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit bevestigd binnen de context van HbR?

Bij de eerst opgesteld hypothese werd verwacht dat het diversiteitsperspectief *Reinforcing Homogeneity* negatief verband hield met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Deze verwachting kon worden bevestigd doordat de bevindingen laten zien dat er een negatief significant verband is tussen het *Reinforcing Homogeneity* perspectief en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Bij de tweede opgestelde hypothese werd verwacht dat het *Colourblind* perspectief negatief verband hield met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Het onderzoek laat zien dat er een negatief verband is tussen het *Colourblind* perspectief en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit, echter werd deze relatie niet significant bevonden. Op basis van dit onderzoek kunnen er dus geen conclusies worden getrokken over deze relatie.

Bij de derde hypothese die was opgesteld werd verwacht dat het *Fairness* perspectief positief verband hield met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Het onderzoek laat zien dat er een positief verband is tussen het *Fairness* perspectief en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit, echter werd deze relatie niet significant bevonden. Op basis van dit onderzoek kunnen er dus geen conclusies worden getrokken over deze relatie.

Bij de vierde hypothese die was opgesteld werd verwacht dat het *Acces* perspectief positief verband hield met het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Het onderzoek laat zien dat er een positief verband is tussen het *Acces* perspectief en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit, echter is ook deze relatie niet significant bevonden. Op basis van dit onderzoek kunnen dus ook over deze relatie geen conclusies worden getrokken.

Bij de vijfde en daarmee laatste hypothese die was opgesteld werd verwacht dat het *Integration-and-Learning* perspectief positief verband hield met het gebruik van selectie van personeel als

middel voor diversiteit. Het onderzoek laat zien dat er een positief significant verband is tussen het *Integration-and-Learning* perspectief en het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit, waardoor deze verwachting kon worden aangenomen.

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag “Hoe beïnvloeden perspectieven op diversiteit het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit?” kan worden geconcludeerd dat het diversiteitsperspectief *Reinforcing Homogeneity* en *Colourblind* een negatieve invloed hebben op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Echter is de relatie voor het *Colourblind* perspectief niet significant bevonden. De diversiteitsperspectieven *Fairness*, *Acces* en *Integration-and-Learning* hebben alle drie een positieve invloed op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Echter is hierbij alleen de relatie voor het *Integration-and-Learning* perspectief significant bevonden.

5.2 Limitaties

Dit onderzoek kent een aantal limitaties waarmee rekening moet worden gehouden. Het huidige onderzoek heeft zich gericht op kwantitatieve methoden, waardoor het niet mogelijk was om diepere motivaties van respondenten te verkrijgen. Dit beperkt de interne validiteit omdat er geen inzicht is verkregen in de redenen waarom respondenten bepaalde antwoorden hebben gegeven. Het gebruik van kwalitatief onderzoek zou daarom de huidige onderzoeksbevindingen kunnen complementeren, en de generaliseerbaarheid van de resultaten vergroten.

De generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten is daarnaast beperkt door de specifieke en unieke context van Havenbedrijf Rotterdam. De resultaten kunnen echter met voorzichtigheid worden gegeneraliseerd naar andere havens binnen Nederland en omstreken. Hierbij valt de denken aan de industriële driehoek gevormd door de Vlaams-Nederlandse havens en het Duitse Ruhrgebied, waaronder de volgende havens vallen: North Port Sea, Port of Antwerp-Bruges en Duisburger Hafen AG. Ondanks deze voorzichtigheid in generaliseerbaarheid bieden de resultaten waardevolle inzichten die relevant kunnen zijn voor vergelijkbare organisaties binnen deze sectoren.

Bij de evaluatie van de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten moet worden opgemerkt dat sommige meetinstrumenten minder betrouwbaar waren, doordat deze een kleinere Cronbach's alfa hadden dan aanbevelen wordt (Field, 2013). Het meetinstrument voor het *Colourblind* perspectief had een Cronbach's alfa die net onder de grenswaarde viel, wat duidt

op beperkte interne consistentie. Evenzo had het meetinstrument voor het *Fairness* perspectief een lage betrouwbaarheidsscore, wat suggereert dat de metingen mogelijk niet consistent waren. De lagere betrouwbaarheid van de meetinstrumenten in dit huidige onderzoek kunnen mogelijk verklaard worden doordat het een relatief laag respondenten aantal kent. Bij de Y-variabele, selectie van personeel als middel voor diversiteit, moet worden geconcludeerd dat het nieuw ontwikkelde meetinstrument niet volledig de oorspronkelijk bedoelde lading dekte. Dit heeft gevolgen gehad voor de betrouwbaarheid van het meetinstrument. Vervolgonderzoek zou zich moeten richten op het verder ontwikkelen en valideren van dit meetinstrument om de betrouwbaarheid te verbeteren.

Daarnaast is het van belang om te benoemen dat regressieanalyse liet zien dat het uiteindelijke gebruikte model waarmee de hypothesen zijn getest ‘overfitted’ was, waardoor de resultaten met voorzichtigheid moeten worden geïnterpreteerd. Dit kan mogelijk verklaard worden door het kleine responsaantal dat het onderzoek kent wat van invloed is geweest op de inferentiële statistiek.

5.3 Theoretische discussie en vervolgonderzoek

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat er wisselend bewijs is voor de doeltreffendheid van diversiteitsmanagement, waardoor het van belang is om beter inzicht te krijgen in HR-praktijken die gericht zijn op het bevorderen van diversiteit. Specifiek ging dit onderzoek in op de vraag naar meer inzicht hoe diversiteitsperspectieven doorwerken in het gebruik van HR-praktijken (Janssen et al., 2016; Meeusen et al., 2014; Morris, 2023; Nisshi et al., 2018; Vos et al., 2016). Het doel van dit onderzoek was om beter inzicht te verkrijgen in hoe diversiteitsperspectieven van invloed zijn op het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Naar kennis van de onderzoeker is dit het eerste onderzoek dat op een kwantitatieve manier deze relatie onderzoekt, en heeft daardoor een unieke bijdrage. Dit huidige onderzoek laat zien dat de diversiteitsperspectieven *Reinforcing Homogeneity* en *Colourblind* negatief gerelateerd zijn aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. De diversiteitsperspectieven *Fairness*, *Acces* en *Integration-and-Learning* zijn positief gerelateerd aan het gebruik van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Hierbij moet de kanttekening worden gemaakt dat enkel voor het *Reinforcing Homogeneity* en *Integration-and-Learning* perspectief de relatie significant werd bevonden. Deze onderzoeksresultaten sluiten daarmee aan op de theorie die beschrijft dat diversiteitsperspectieven belangrijke voorspellers zijn bij de vormgeving van HR-praktijken (Ely & Thomas, 2001; Hicks-Clarke &

Iles, 2000; Podsiadlowski et al., 2013) en voegt hiermee specifieke kennis toe wat betreft een van de belangrijkste HR-praktijken om diversiteit te bevorderen, namelijk de selectie van personeel.

Daarnaast is het aantal onderzochte actoren ook een aanvulling op de huidige onderzoeksliteratuur, doordat hierin voornamelijk een focus op de rol van lijnmanagers en HR-managers is bij de uitvoering van HR-praktijken. Dit onderzoek gaat mee in de verschuiving die zich richt op meerdere actoren in combinatie (Katou et al., 2021). Binnen dit onderzoek hadden de verschillende actoren geen significante invloed op de bevindingen. Echter blijft er een gebrek aan begrip bestaan tussen de relatie van verschillende actoren bij de uitvoering van HR-praktijken, waardoor vervolgonderzoek zich alsnog hierop kan richten. Hierbij hadden de achtergrond variabelen van de respondenten geen significante invloed op de bevindingen. Vervolgonderzoek zou de resultaten van deze huidige studie kunnen repliceren binnen een grotere en meer diverse sample.

Het onderzoek lijkt daarnaast samen te vallen met eerdere bevindingen die laten zien dat dat een integrale visie op hoe diversiteit moet worden gemanaged moeilijk te bereiken is. Zo concluderen bijvoorbeeld Vos et al. (2016) dat afdelingen binnen organisaties kunnen verschillen in behoeften om te diversifiëren. Het is echter van belang om hier beter inzicht in te krijgen, aangezien verschillende perspectieven op diversiteit kunnen conflicteren met organisatorische en persoonlijke belangen (Elloukmani et al. (2024). Vervolgonderzoek zou zich kunnen focussen op de verschillende belangen die er heersen binnen organisaties en hoe dit effectief gemanaged kan worden.

5.4 Praktische aanbevelingen HbR

Het onderzoek toont aan dat er binnen de onderzochte populatie verschillende diversiteitsperspectieven heersen, waarbij het *Integration and Learning* en het *Colourblind* perspectief dominant zijn bevonden. Dit impliceert dat als HbR zich op één specifieke benadering zou richten, een grote groep zich mogelijk uitgesloten zou kunnen voelen (Janssen et al., 2016). Het is echter een uitdaging om iedereen binnen organisaties tevreden te houden wat betreft diversiteitsmanagement (Arslan & Polat, 2021). Onderzoekers stellen dat wanneer het *Integration-and-Learning* perspectief en het *Colourblind* perspectief dominant zijn bevonden binnen organisaties, het belangrijk is om elementen uit beide benaderingen te

combineren bij het toepassen van HR-praktijken (Purdie-Vaughns & Ditzmann, 2010; Jansen et al., 2016). Het afstemmen van de dominant bevonden diversiteitsperspectieven op de diversiteitsstrategie en bijbehorende HR-praktijken maakt effectiever en doelgerichter diversiteitsmanagement mogelijk (Podsiadlowski et al., 2013).

De hoge score voor het *Colourblind* perspectief wijst op de behoefte aan een competentiegerichte benadering binnen HbR en daarmee bij de toepassing van HR-praktijken (Podsiadlowski et al., 2013). HbR voert momenteel een pilot competentiegericht werving en selecteren uit, met de intentie om dit in de nabije toekomst volledig te implementeren. Dit onderzoek toont aan dat het toepassen van competentiegericht werven en selecteren een fit heeft met het *Colourblind* perspectief, wat voor effectiever en doelgerichter diversiteitsmanagement zorgt. Op basis hiervan kan dus geadviseerd worden om de pilot competentiegericht werven volledig te implementeren binnen de organisatie.

Uit de praktijk binnen HbR blijkt echter dat de pilot competentiegericht werven momenteel niet direct tot meer diversiteit binnen de organisatie leidt. De hoge score voor het *Integration-and-learning* perspectief wijst op de behoefte aan een benadering en toepassing van HR-praktijken waarmee diversiteit wordt gewaardeerd en benut binnen HbR. Om een fit te krijgen tussen dit diversiteitsperspectief en HR-praktijken, zou HbR zich binnen het wervingsproces kunnen richten op het aantrekken van meer kandidaten uit diversiteitsgroepen. Om dit te bewerkstelligen is het als eerst van belang dat de organisatie het '*integration-and-learning*' perspectief hanteert in hun externe communicatie, wat helpt om kandidaten aan te trekken die passen bij de organisatie en die bijdragen aan de missie om te leren van diversiteit binnen de organisatie (Rabl et al., 2020). Naast externe communicatie zal dit principe ook actief moeten worden ingezet bij het werven van kandidaten door een focus te hebben op diversiteitsgroepen, om op deze manier een diverse talentpool te kunnen ontwikkelen waarmee de kans wordt vergroot dat de diversiteit binnen HbR zal toenemen.

Hierbij is het noodzakelijk om nog groter draagvlak onder de *Hiringmanagers* wat betreft het *integration-and-learning* perspectief te creëren, doordat deze personen eisen opstellen wat betreft de te vervullen functie. De onderzoeksresultaten laten zien dat personen met het *Integration and Learning* perspectief significant gebruik maken van selectie van personeel als middel voor diversiteit. Het vergroten van draagvlak wat betreft dit diversiteitsperspectief kan daarmee dus bijdragen aan het binnenhalen van meer diversiteit binnen HbR.

Literatuurlijst

- Arslan, Y., & Polat, S. (2021). Do diversity perspectives affect happiness at work? A study of teachers in Turkey. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 621-639.
- Ashikali, T., Bernards, B. & Fontein, F. (2023). from <https://hdl.handle.net/1887/3620649>
Version: *Publisher's Version License: Leiden Universiteit Non-exclusive license* Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3620649>.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Babalola, S.S. & Marques, L. 2013. Integrated approach to workplace diversity through human resource management. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(9): 435-445.
- Bader, A. K., Kemper, L. E., & Froese, F. J. (2019). Who promotes a value-in-diversity perspective? A fuzzy set analysis of executives' individual and organizational characteristics. *Human Resource Management*, 58(2), 203-217.
- Bhawuk, D. P., Podsiadlowski, A., Graf, J., & Triandis, H. C. (2002). Corporate strategies for managing diversity in the global workplace. *Human resource management: Perspectives, context, functions, and outcomes*, 112-145.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Bos-Nehles, A. and Meijerink, J.G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: a social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 29, pp. 3068–3092.
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.
- Çelik, S. (2015). De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM*, 3(2), 1-33.
- Çelik, S. (2018). Diversiteit in bestuurskundig perspectief. *Bestuurskunde*, 27(4), 67-78.

- Çelik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 32-57.
- Chungyalpa, W., & Karishma, T. (2016). Best practices and emerging trends in recruitment and selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(2), 1-5.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cox, T. Jr. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice. San Francisco, SF: Berrett Koehler.
- Cuddy, A. J., Glick, P., & Beninger, A. (2011). The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in organizational behavior*, 31, 73-98.
- Dass P., Parker B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- de Langen, P. W. (2023). Advancing public interests through state ownership; the case of Port of Rotterdam. *GeoJournal*, 88(6), 6507-6521.
- Dennissen, M., Benschop, Y. en van den Brink, M. (2020), "Rethinking DM: an intersectional analyse of diversiteitsnetwerken", *Organization Studies*, Vol. 41nr.2, blz.219-240.
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181.
- Elias, A., Sanders, K., & Hu, J. (2023). The Sustainable Human Resource Practices and Employee Outcomes Link: An HR Process Lens. *Sustainability*, 15(13), 10124.
- Elloukmani, S., Oosterlynck, S., & Raeymaeckers, P. (2024). Diversifying the workplace in nonprofit organizations: Discourses and perspectives on ethnic diversity. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(3), 523-544.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*.

- Garg, S., & Sangwan, S. (2021). Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010–2017. *Vision*, 25(1), 12-22.
- Grace, C.B.H. (2013), “*Absorptive capacity and characteristics of team who integrate knowledge for research in higher education*”, *International Journal of Social and Behavioural Sciences*, Vol. 1 No. 3, pp. 091-096.
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353-381.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), 3-13.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, D. A., & Sin, H. (2006). What is diversity and how should it be measured. *Handbook of workplace diversity*, 191-216.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74 (2), 208-224
- Hicks-Clarke, D. & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29 (3), 324-345. doi: 10.1108/00483480010324689
- Hofhuis, J., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid. Onderzoeksverslag (Turnover of Ethnic Minorities at the Civil Service. Research Report)*, University of Groningen, Groningen.
- Huijs, J., van der Klauw, M., van den Tooren, M., In der Maur, M., & Steinhoff, M. (2021). *Onderzoeksrapport bij de Pilot Nudging in Werving en Selectie*. Leiden: TNO.
- Husar Holmes, M., Elias, N. M., & D’Agostino, M. J. (2023). Inclusion in Public-Sector Workplaces: Charting a Path for Theory and Practice. *Public Personnel Management*, 52(4), 491-497.
- Jansen, A. E., & Searle, B. J. (2021). Diverse effects of team diversity: a review and framework of surface and deep-level diversity. *Personnel Review*, 50(9), 1838-1853.

- Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology, 46*(2), 81-93.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2021). Making diversity research matter for social change: New conversations beyond the firm. *Organization Theory, 2*(2), 26317877211004603.
- Karim, M. M., Bhuiyan, M. Y. A., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research, 11*(02), 18-25.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). Line manager implementation and employee HR attributions mediating mechanisms in the HRM system—Organizational performance relationship: A multilevel and multipath study. *Human Resource Management Journal, 31*(3), 775-795.
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2015). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Routledge.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship, 34*(2), 101-120.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal, 24*(2), 129-144.
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & Hoever, I. J. (2022). Fostering team creativity through team-focused inclusion: The role of leader harvesting the benefits of diversity and cultivating value-in-diversity beliefs. *Group & Organization Management, 47*(4), 798-839.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review, 44*(3), 538-563.
- Leslie, L. M., & Flynn, E. (2024). Diversity ideologies, beliefs, and climates: A review, integration, and set of recommendations. *Journal of Management, 50*(3), 849-876.
- Luijters, K. (2008). Making diversity bloom: Coping effectively with cultural differences at work (Dissertation, University of Groningen), Groningen

- Meeussen, L., Otten, S., & Phalet, K. (2014). Managing diversity: How leaders' multiculturalism and colorblindness affect work group functioning. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(5), 629-644.
- Mirfakhar, A. S., Trullen, J., & Valverde, M. (2023). How can CEOs influence HRM implementation? Unfolding top management's role in HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1300-1329.
- Morris, S. N. (2023). Cultural Diversity in Workplace and the Role of Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(5), 380-393.
- Nachmias, S., Mitsakis, F., Aravopoulou, E., Rees, C. J., & Kouki, A. (2022). Line managers' perceptions of diversity management: insights from a social exchange theory perspective. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 294-318.
- Ng, E. S. (2008). Why organizations choose to manage diversity? Toward a leadership-based theoretical framework. *Human Resource Development Review*, 7(1), 58-78.
- Ng, E. S., Sears, G. J., & Arnold, K. A. (2021). Exploring the influence of CEO and chief diversity officers' relational demography on organizational diversity management: An identity-based perspective. *Management Decision*, 59(11), 2583-2605.
- Ng, E.S., Sears, G.J. and Arnold, K.A. (2020), "Exploring the influence of CEO and chief diversity officers' relational demography on organizational DM: an identity-based perspective", *Management Decision*, Vol. ahead-of-print.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82.
- Noon, M., & Ogbonna, E. (2021). Controlling management to deliver diversity and inclusion: Prospects and limits. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 619-638. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12332>
- Odiijk, J., Hiemstra, A., & Born, M. (2024). *Kansengelijkheid in Selectie en Assessment: Een labstudie naar de effectiviteit van structurering om kansengelijkheid voor etnisch-cultureel diverse sollicitanten te bevorderen.* <https://www.eur.nl/essb/media/2024-02-kansengelijkheid-bij-selectie-en-assessment23feb24>

Otten, S., Van Der Zee, K., & Brewer, M. B. (Eds.). (2014). *Towards inclusive organizations: Determinants of successful diversity management at work*. Psychology Press.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.

Pitts, D. W. (2005). Diversity, representation, and performance: Evidence about race and ethnicity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 615-631.

Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 867-886.

Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2009). Is multiculturalism or color blindness better for minorities?. *Psychological Science*, 20(4), 444-446.

Podsiadlowski, A., Otten, S., & van der Zee, K. (2009). Diversity perspectives. In *Symposium on workplace diversity in Groningen, The Netherlands*.

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175.

Port of Rotterdam. (2022) Jaarverslag 2022 Havenbedrijf Rotterdam N.V. Portofrotterdam.com. Geraadpleegd op 3 Februari, van https://reporting.portofrotterdam.com/FbContent.ashx/pub_1011/downloads/v230310143606/Jaarverslag-2022-Port-of-Rotterdam.pdf

Port of Rotterdam. (2024). Over onze organisaties. Portofrotterdam.com. Geraadpleegd op 2 Februari, van <https://www.portofrotterdam.com/nl/over-het-havenbedrijf/onze-organisatie>

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.

Purdie-Vaughns, V., & Ditlmann, R. (2010). Reflection on diversity science in social psychology. *Psychological Inquiry*, 21(2), 153-159.

- Rabl, T., del Carmen Triana, M., Byun, S. Y., & Bosch, L. (2020). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 531-550.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 447-470.
- Riccucci, N.M. (2021) *Managing diversity in public sector workforces*. Routledge
- Rijksoverheid. (2024, 31 januari). Culturele diversiteit op de werkvloer. Gelijke Behandeling op het Werk | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>
- Schneider, B. The people make the place. *Personnel Psychology*, 1987, 40, 437-453
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4.
- Strydom, K., & Fourie, C. J. S. (2018). The perceived influence of diversity factors on effective strategy implementation in a higher education institution. *Heliyon*, 4(4).
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, K.M., Mack, D.A. & Montagliani, A. (2004). The arguments against diversity: Are they valid? In M.S. Stockdale & F.J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 31-52). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Tomlinson, F. and Schwabenland, C. (2010), “*Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case*”, *Organisation*, Vol. 17 No. 1, pp. 101-121.

- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From intended to actual and beyond: A cross-disciplinary view of (human resource management) implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58(1), 515-541.
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75-92.
- Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: A 2-1-2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039-3059.
- Vos, M., Çelik, G., & de Vries, S. (2016). Making cultural differences matter? Diversity perspectives in higher education. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(4), 254-266.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6-38.
- Young, N. C. J., & Powell, G. N. (2015). Hiring ex-offenders: A theoretical model. *Human Resource Management Review*, 25(3), 298-312.
- Zou, Y., & Fan, P. (2022). How top management commitment on diversity leads to organizational innovation: the evidence from China. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(2), 246-261.

Bijlagen:

Bijlage 1

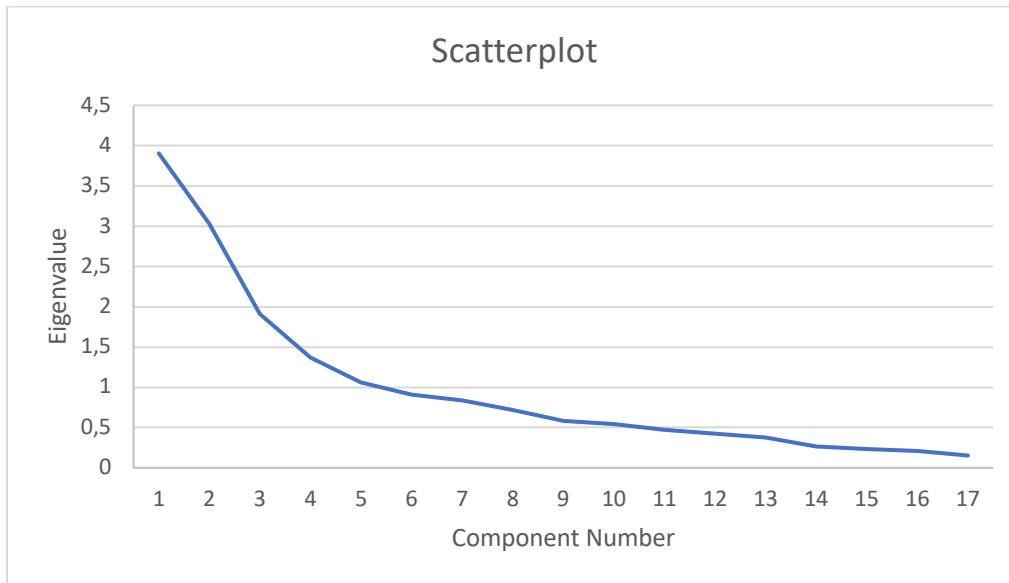
Factor analyse meetinstrument diversiteitsperspectieven

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.904	22.966	22.966	3.904	22.966	22.966
2	3.034	17.844	40.811	3.034	17.844	40.811
3	1.911	11.240	52.051	1.911	11.240	52.051
4	1.371	8.062	60.113	1.371	8.062	60.113
5	1.056	6.211	66.324	1.056	6.211	66.324
6	.910	5.352	71.676			
7	.835	4.911	76.587			
8	.718	4.226	80.813			
9	.587	3.450	84.263			
10	.539	3.172	87.436			
11	.472	2.777	90.213			
12	.420	2.472	92.684			
13	.379	2.231	94.915			
14	.268	1.577	96.492			
15	.236	1.391	97.883			
16	.208	1.221	99.104			
17	.152	.896	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bijlage 2

Scatterplot meetinstrument diversiteitsperspectieven



Bijlage 3

Factor analyse meetinstrument selectie van personeel als middel voor diversiteit.

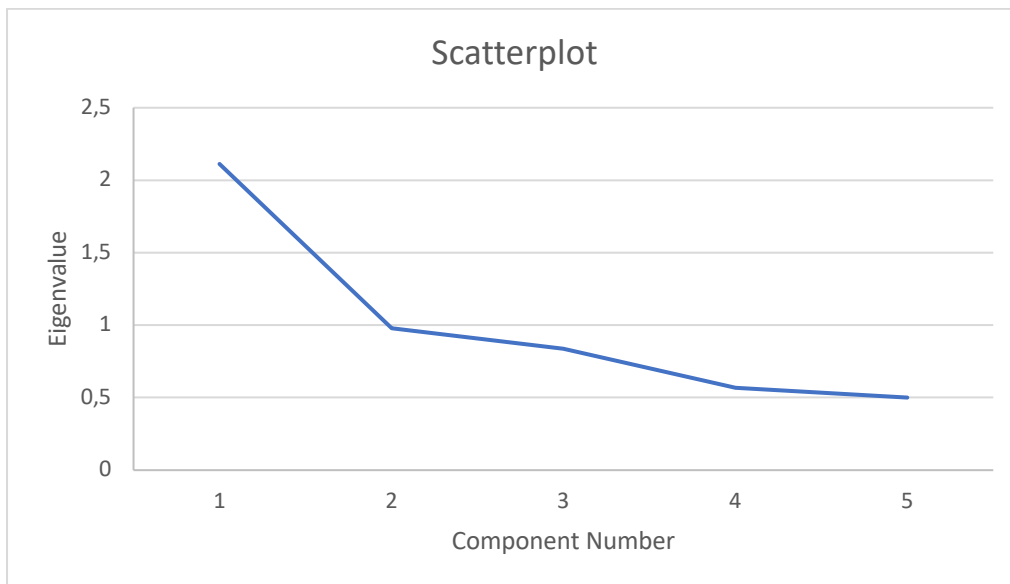
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.112	42.243	42.243	2.112	42.243	42.243
2	.979	19.589	61.832			
3	.839	16.774	78.606			
4	.569	11.379	89.985			
5	.501	10.015	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bijlage 4

Scatterplot meetinstrument selectie van personeel als middel voor diversiteit.



Bijlage 5

Factoranalyse meetinstrument selectie van personeel als middel voor diversiteit.

Item	Stelling	1 factor	2 factors	3 factors
1	Ik let tijdens het selectieproces op de mate waarin kandidaten passen binnen onze bestaande bedrijfscultuur.	-.277	.940	-.126
2	Ik let tijdens het selectieproces uitsluitend op kwalificaties en ervaringen van de kandidaten, ongeacht de mate van diversiteit die iemand met zich meebrengt.	-.568	.029	.791
3	Ik vind het belangrijk dat tijdens het selectieproces wordt gestreefd naar gelijke kansen voor alle kandidaten, door extra ondersteuning te bieden aan kandidaten uit diversiteitsgroepen.	.728	-.288	-.182
4	Ik vind het belangrijk dat tijdens het selectieproces wordt gestreefd naar kandidaten uit diversiteitsgroepen, om ervoor te zorgen dat onze werknemerspopulatie overeenkomt met die van onze klanten.	.729	-.105	-.405

5 Ik vind het belangrijk dat tijdens het selectieproces .807 .012 0.16
 wordt gestreefd naar kandidaten uit diversiteitsgroepen,
 om een verscheidenheid aan perspectieven en kennis
 naar onze organisatie te brengen.

Bijlage 6

Correlatiematrix achtergrondvariabelen en onderzoeksvariabelen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Controlevariabelen										
1 Gender	1	-.166 (s)	.215* (s)	-.271** (s)	-.007 (s)	.054 (s)	-.052 (s)	.000 (s)	.061 (s)	-.104 (s)
2 Zelfidentificatie als etnische minderheid	-.1 (s)	1	-.184 (s)	.267** (s)	.168 (s)	.007 (s)	.108 (s)	-.049 (s)	.026 (s)	.076 (s)
3 Functie	.215 * (s)	-.154 (s)	1	.029 (p)	.114 (s)	0.07 4 (s)	-.148 (s)	.083 (s)	-.109 (s)	-.138 (s)
4 Leeftijd	-.274 ** (s)	.267** (s)	-.325* *(s)	1	-.163 (p)	-.086 (p)	.019 (p)	-.086 (p)	-.188 (p)	.070 (p)
Onderzoeksvariabelen										
5 Reinforcing homogeneity	-.007 (s)	.168 (s)	.114 (s)	-.163 (p)	1	.131 (p)	.047 (p)	.270** (p)	-.221* (p)	-.229* (p)
6 Colorblind	.054 (s)	.007 (s)	.074 (s)	-.086 (p)	.131 (p)	1	.016 (p)	-.090 (p)	-.311* * (p)	-.296* * (p)
7 Fairness	-.052 (s)	.108 (s)	-.148 (s)	.019 (p)	.047 (p)	.016 (p)	1	.522* (p)	.369** (p)	.370** (p)

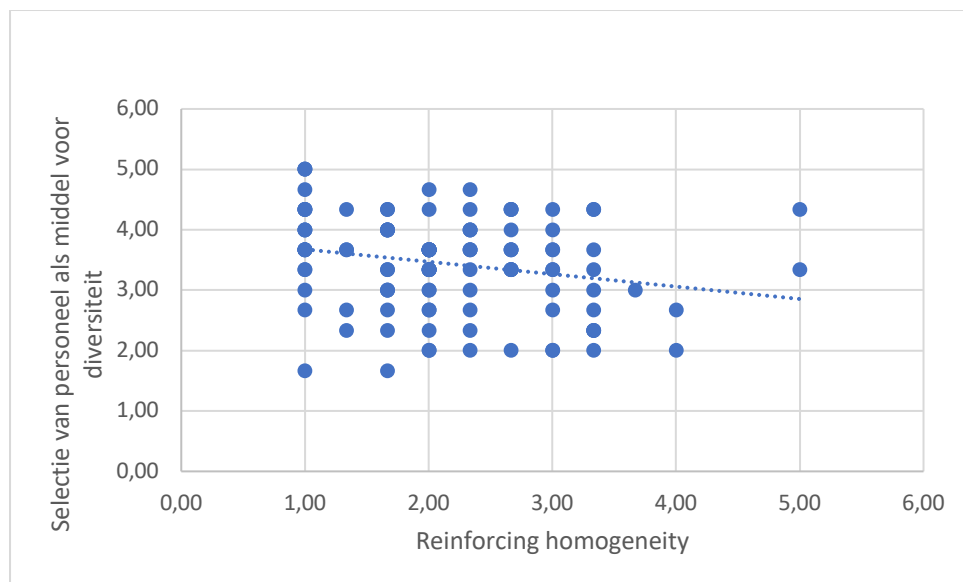
8	Acces	.000 (s)	-.049 (s)	.083 (s)	-.086 (p)	.270** (p)	-.090 (p)	.522 ** (p)	1	.139 (p)	.247** (p)
9	Integratio n-and- Learning	.061 (s)	.026 (s)	-.109 (s)	-.188 (p)	-.221* (p)	-.311 ** (p)	.369 ** (p)	.139 (p)	1	.601** (p)
1 0	Selectie als middel voor diversiteit	-.104 (s)	.076 (s)	-.138 (s)	.070 (p)	-.229* (p)	-.296 ** (p)	.370 ** (p)	.247* (p)	.601** (p)	1

Notitie: ** = Significant bij $p < 0.01$ (2-tailed) en * = significant bij $p < 0.05$ (2-tailed). Spearman's rho (s) wordt gebruikt voor de nominale en ordinale controlevariabelen: geslacht, zelfidentificatie als etnische minderheid en functie. Pearson's r (p) wordt gebruikt voor de continue variabelen: leeftijd en de overige onderzoeksvariabelen.

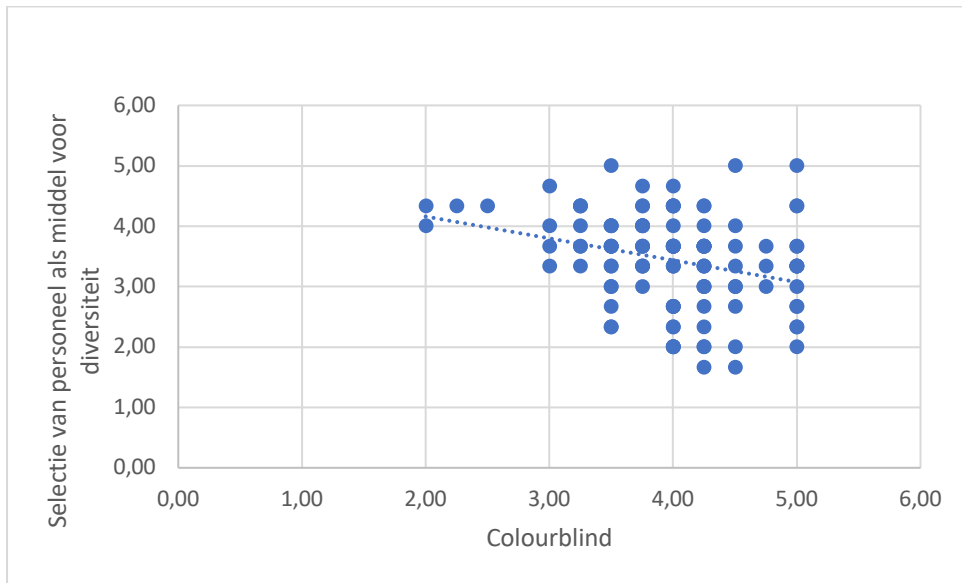
Bijlage 7

Assumptie 1: lineaire relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen

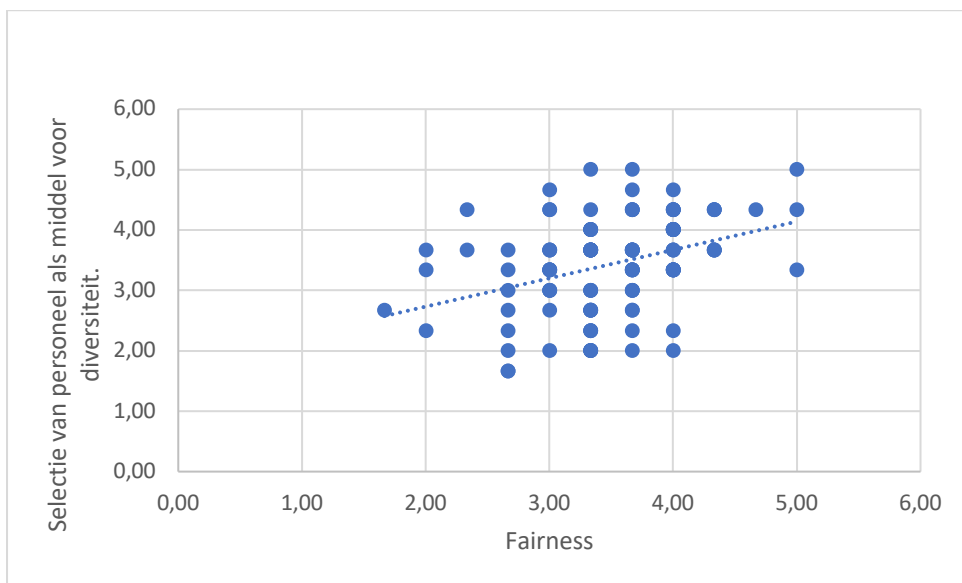
1: Lineaire relatie tussen Reinforcing homogeneity en selectie van personeel als middel voor diversiteit.



2: Lineaire relatie tussen Colourblind en selectie van personeel als middel voor diversiteit.



3: Lineaire relatie tussen Fairness en selectie van personeel als middel voor diversiteit.



Bijlage 8

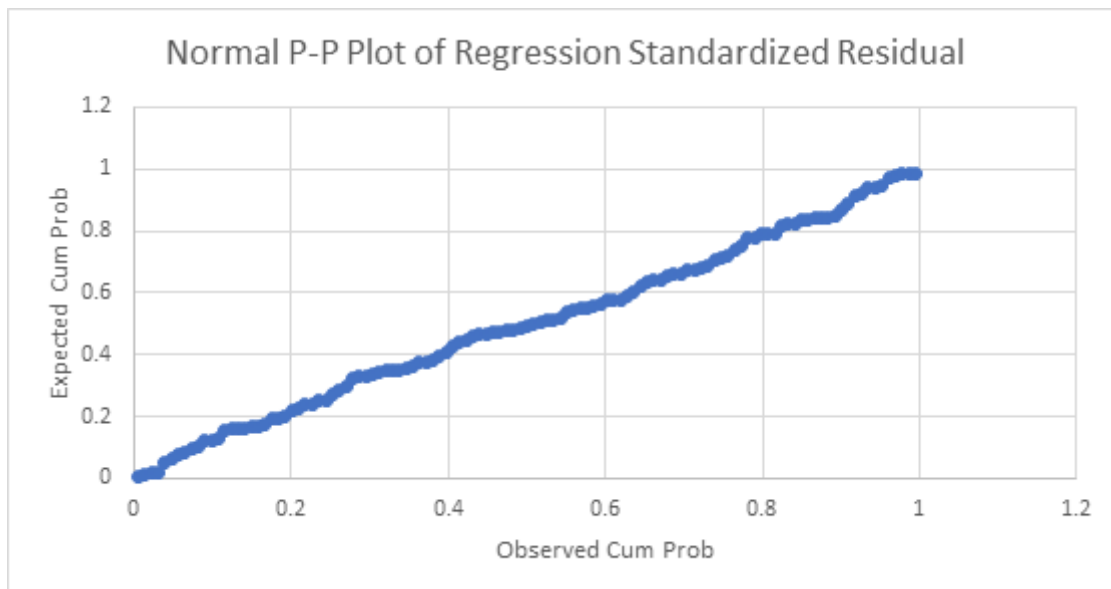
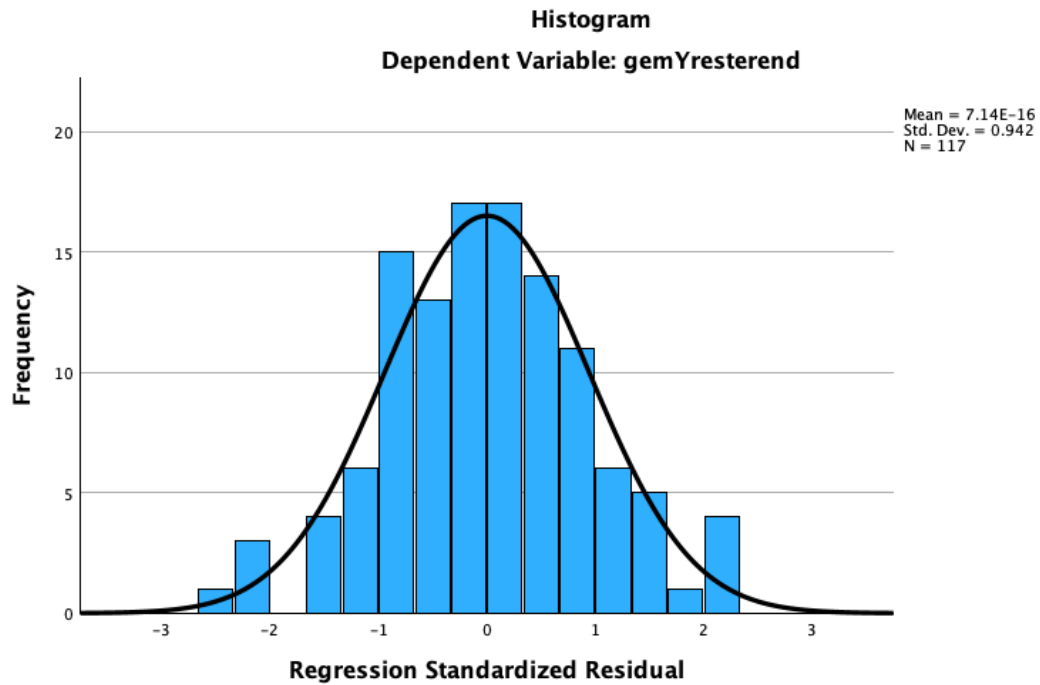
Assumptie 2: multicollineariteit.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.342	.614		2.185	.031		
	GEMxHomogeniteit	-.141	.070	-.156	-2.020	.046	.851	1.175
	GEMxColourblind	-.149	.095	-.122	-1.578	.117	.857	1.167
	GEMxFairness	.172	.116	.135	1.481	.141	.610	1.638
	GEMxAccess	.127	.079	.144	1.617	.109	.648	1.542
	GEMxIntegration	.505	.093	.459	5.451	<.001	.722	1.386

a. Dependent Variable: gemYresterend

Bijlage 9

Assumptie 3: Normale verdeling



Bijlage 10

Assumptie 4: homoscedaciteit.

