



FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN  
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Academiejaar 2014-2015

Tweedesebestemesterexamenperiode

# **Diversiteit Realiseren in Organisaties: Test van Avery's Model**

Door

Natasha Bellinck

Masterproef II neergelegd tot het behalen van de graad van:

Master of Science in de Psychologie, afstudeerrichting bedrijfspsychologie en  
personeelsbeleid

Promotor: Prof. Dr. Eva Derous

Studentennummer: 01003548

## Dankwoord

Bij het beëindigen van mijn masterproef, wil ik graag nog enkele personen bedanken voor alle hulp en steun die ze mij geboden hebben tijdens de afgelopen twee jaar. Dankzij hen kan ik mijn universitaire carrière met trots afsluiten.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Eva Derous, uitdrukkelijk bedanken omdat ze steeds opnieuw voor mij klaar stond om feedback, suggesties en tips te geven. Ook was dit dankzij haar een zeer leerrijke ervaring en bleef ze mij motiveren tot op het einde. Daarnaast wil ik ook Prof. Dr. Annemarie Hiemstra van de Universiteit van Rotterdam bedanken voor haar inzichten en het nalezen van mijn vragenlijsten. Daarnaast verdient ook Bert De Smedt een bedanking voor het helpen online zetten van mijn surveys.

Ten tweede wil ik mijn vriend Ruben bedanken voor zijn steun gedurende deze periode. Steeds opnieuw was hij bereid om te luisteren en zorgde hij er voor dat ik mij op tijd en stond kon ontspannen.

Daarnaast ben ik grote dank verschuldigd aan mijn ouders. Zonder hen kon ik deze studies niet aanvangen en was ik nooit gekomen tot waar ik nu ben. Ook in stressvolle periodes stelden ze mij gerust en stonden ze altijd klaar voor mij.

Ook Eva, Jasmien, Nele en Lien wil ik bedanken voor hun vriendschap en gesprekken. We konden elkaar steeds motiveren om alles te geven en we waren er voor elkaar wanneer dit nodig was. Zij zorgden ervoor dat ik mijn laatste jaren aan de universiteit nooit zal vergeten.

Last but not least draag ik speciale dank uit aan alle respondenten die deelgenomen hebben aan deze studie. Zonder hen was deze studie niet mogelijk geweest.

Ronse, 12 mei 2015,

Natasha Bellinck.

## **Abstract**

Diversiteit is al vaak onderzocht in de literatuur, maar weinig onderzoekers vroegen zich af wat de antecedenten zijn van het ondersteunen van diversiteit (initiatieven) in organisaties. Indien werknemers diversiteit niet ondersteunen, zullen de positieve effecten niet of de negatieve effecten net wel tot uiting komen. In deze studie werd het theoretisch model van Avery (2011), betreffende diversiteitssteun, empirisch onderzocht. Dit deden we via drie online vragenlijsten. 284, 283 en 287 participanten werden bevraagd over respectievelijk leeftijd-, gender- en etnische diversiteitssteun. Allereerst onderzochten we welke individuele factoren een relatie vertoonden met diversiteitssteun. Daarna gingen we de rol na van het diversiteitsklimaat op voorgaande relaties. Ten tweede onderzochten we of de vier kwadranten die Avery (2011) naar voor schoof, bevestigd werden. Ook keken we of er verbanden waren tussen de passieve, intentionele ('diversity endorsement') en de actieve, gedragsmatige component ('diversity activism') van diversiteitssteun en wat de rol was van het diversiteitsklimaat. Enkele belangrijke bevindingen zijn dat hoe meer vooroordelen werknemers hebben, hoe minder ze een diversiteitsbeleid (naar leeftijd, geslacht en etniciteit) in de organisatie zullen ondersteunen. Ook zal het hebben van positieve diversiteitsopvattingen ervoor zorgen dat men leeftijd- en etnische diversiteit meer zal ondersteunen. Daarentegen blijkt dat hoe meer werknemers de dominantie van bepaalde sociale groepen accepteren, hoe minder ze diversiteitsinitiatieven (naar leeftijd, geslacht en etniciteit) zullen ondersteunen. Tot slot vonden we ook dat iemand die negatieve diversiteitsopvattingen bezit en werkt in een organisatie met een sterk diversiteitsklimaat, diversiteit (naar geslacht) meer zal ondersteunen dan wanneer zo iemand in een zwak diversiteitsklimaat werkt. Managers kunnen deze resultaten gebruiken in de trainingscontext en op gebied van selectie en rekrutering om diversiteitsdoelen of -strategieën te realiseren.

## Inhoud

<b>INLEIDING EN DOELSTELLING</b>	<b>8</b>
<b>LITERATUURSTUDIE</b>	<b>12</b>
<b>Diversiteit (Ondersteunen) op de Werkvloer</b>	<b>12</b>
Leeftijdsdiversiteit (op de werkvloer)	13
Geslachtsdiversiteit (op de werkvloer)	14
Etnische diversiteit (op de werkvloer)	15
Conclusie	
<b>Onderscheid tussen Diversity Endorsement en Activism</b>	<b>15</b>
<b>Individuele Factoren als Voorspellers van Diversity Endorsement</b>	<b>17</b>
Minderheidsstatus	17
Vooroordelen	18
Opvattingen over diversiteit	19
Egalitarisme	20
Sociale dominantie oriëntatie	21
Just-world beliefs	22
<b>Contextuele Factoren als Moderatoren van de Relatie tussen Individuele Factoren en Diversity Endorsement en de Relatie tussen Diversity Endorsement en Activism</b>	<b>23</b>
Diversiteitsklimaat als moderator voor de relatie tussen individuele factoren en diversity endorsement	24
Diversiteitsklimaat als moderator voor de relatie tussen diversity endorsement en diversity activism	25
<b>METHODE</b>	<b>27</b>
<b>Steekproef en procedure</b>	<b>27</b>
<b>Metingen</b>	<b>29</b>
Biografische gegevens en controlevariabelen	29
Individuele factoren	30
Minderheidsstatus	30
Vooroordelen	30
Opvattingen over diversiteit	31
Egalitarisme	32
Contextuele factoren	33
Diversiteitsklimaat	33

Diversity endorsement en activism	33
<b>Statistische Analyses</b>	<b>35</b>
<b>RESULTATEN</b>	<b>35</b>
<b>Individuele Factoren als Voorspellers van Diversity Endorsement</b>	<b>40</b>
Minderheidsstatus	40
Vooroordelen	41
Opvattingen over diversiteit	44
Egalitarisme	45
Sociale dominantie oriëntatie	45
Just-world beliefs	47
<b>Contextuele Factoren als Moderatoren voor de Relatie tussen Individuele Factoren en Diversity Endorsement en de Relatie tussen Diversity Endorsement en Activism</b>	<b>48</b>
Diversiteitsklimaat als moderator van de Relatie tussen Individuele Factoren en Diversity Endorsement	48
Diversiteitsklimaat als moderator voor de Relatie tussen Diversity Endorsement en Activism	50
<b>DISCUSSIE</b>	<b>52</b>
<b>Implicaties van deze studie</b>	<b>57</b>
Theoretisch	57
Praktisch	59
<b>Beperkingen, sterktes en suggesties voor verder onderzoek</b>	<b>60</b>
Beperkingen	60
Sterktes	61
Toekomstig onderzoek	62
<b>CONCLUSIE</b>	<b>62</b>
<b>REFERENTIES</b>	<b>64</b>
<b>BIJLAGE: SCHALEN</b>	<b>70</b>

## Figuren

- Figuur 1 Avery's typologie van diversiteitssteun in organisaties
- Figuur 2 Avery's voorgestelde model van oorzaken en gevolgen voor het ondersteunen van diversiteit op de werkvloer
- Figuur 3 Aangepast model van oorzaken en gevolgen voor het ondersteunen van diversiteit op de werkvloer
- Figuur 4 Interactie-effect van geslacht (Man vs. Vrouw) met diversiteitsklimaat (-1SD vs. +1 SD) van Hypothese 6a (voor geslachtsdiversiteit).
- Figuur 5 Interactie-effect van opvattingen over diversiteit (-1SD vs. +1SD) met diversiteitsklimaat (-1SD vs. +1SD) voor Hypothese 6c (voor geslachtsdiversiteit).

## Tabellen

- Tabel 1 Beschrijving van de steekproeven
- Tabel 2 Betrouwbaarheid van de schalen (Cronbach's alpha)
- Tabel 3 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor de variabelen m.b.t. leeftijdsdiversiteit
- Tabel 4 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor de variabelen m.b.t. geslachtsdiversiteit
- Tabel 5 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor de variabelen m.b.t. etnische diversiteit
- Tabel 6 Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 1a en 6a (voor leeftijdsdiversiteit)
- Tabel 7 Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 1b en 6a (voor geslachtsdiversiteit)
- Tabel 8 Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 1c en 6a (voor etnische diversiteit)
- Tabel 9 Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 2a en 6b (voor leeftijdsdiversiteit)
- Tabel 10 Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 2b en 6b (voor geslachtsdiversiteit)
- Tabel 11 Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 2c en 6b (voor etnische diversiteit)

Tabel 12	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 3a en 6c (voor leeftijdsdiversiteit)
Tabel 13	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 3b en 6c (voor geslachtsdiversiteit)
Tabel 14	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 3c en 6c (voor etnische diversiteit)
Tabel 15	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 4a en 6d (voor leeftijdsdiversiteit)
Tabel 16	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 4b en 6d (voor geslachtsdiversiteit)
Tabel 17	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 4c en 6d (voor etnische diversiteit)
Tabel 18	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 5a en 6e (voor leeftijdsdiversiteit)
Tabel 19	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 5b en 6e (voor geslachtsdiversiteit)
Tabel 20	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 5c en 6e (voor etnische diversiteit)
Tabel 21	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 7a en 7c
Tabel 22	Resultaten van de regressieanalyses voor hypothesen 7b en 7d
Tabel 23	Samenvattende tabel van de hypothesen

## **Bijlage**

Bijlage	Schalen
---------	---------

## Inleiding en Doelstelling

*“Diversiteit op de arbeidsmarkt is op dit ogenblik zonder twijfel het meest actuele thema. Over het al of niet toelaten van hoofddoeken op de werkvloer worden sinds vorige week heftige discussies gevoerd. En dan zijn er ook de wettelijke quota voor vrouwen in de raad van bestuur in bedrijven waar de voorbije weken al aardig over gebakkeleid heeft.” Jan Denys, arbeidsmarktdeskundige bij Randstad, analyseert ... “De realiteit is dat er op het terrein veel te weinig vooruitgang is geboekt de voorbije tien jaar. Voor wie weet hoe raden van bestuur functioneren is dit niet echt een verrassing. Als men voor nieuwe mandaten steeds in het onskent-ons segment gaat rekruteren, verandert er natuurlijk niet veel. Er is veel te weinig instroom van nieuw talent. In veel gevallen is hier sprake van inteelt. Dit heeft belangrijke gevolgen. Als de gemiddelde raad van bestuur niet vernieuwt, laat staan diversifieert, dan is deze minder en minder een afspiegeling van de bredere maatschappij. Als er anno 2011 nog heel wat raden van bestuur zijn waar geen vrouwen in zetelen, kunnen we alleen gissen hoe hoog het ivorentorenghalte er moet zijn. De voorbije tien jaar is dit thema nagenoeg onafgebroken in de actualiteit geweest. Wie dit niet heeft opgemerkt, heeft echt wel een probleem.” (Denys, 2011).*

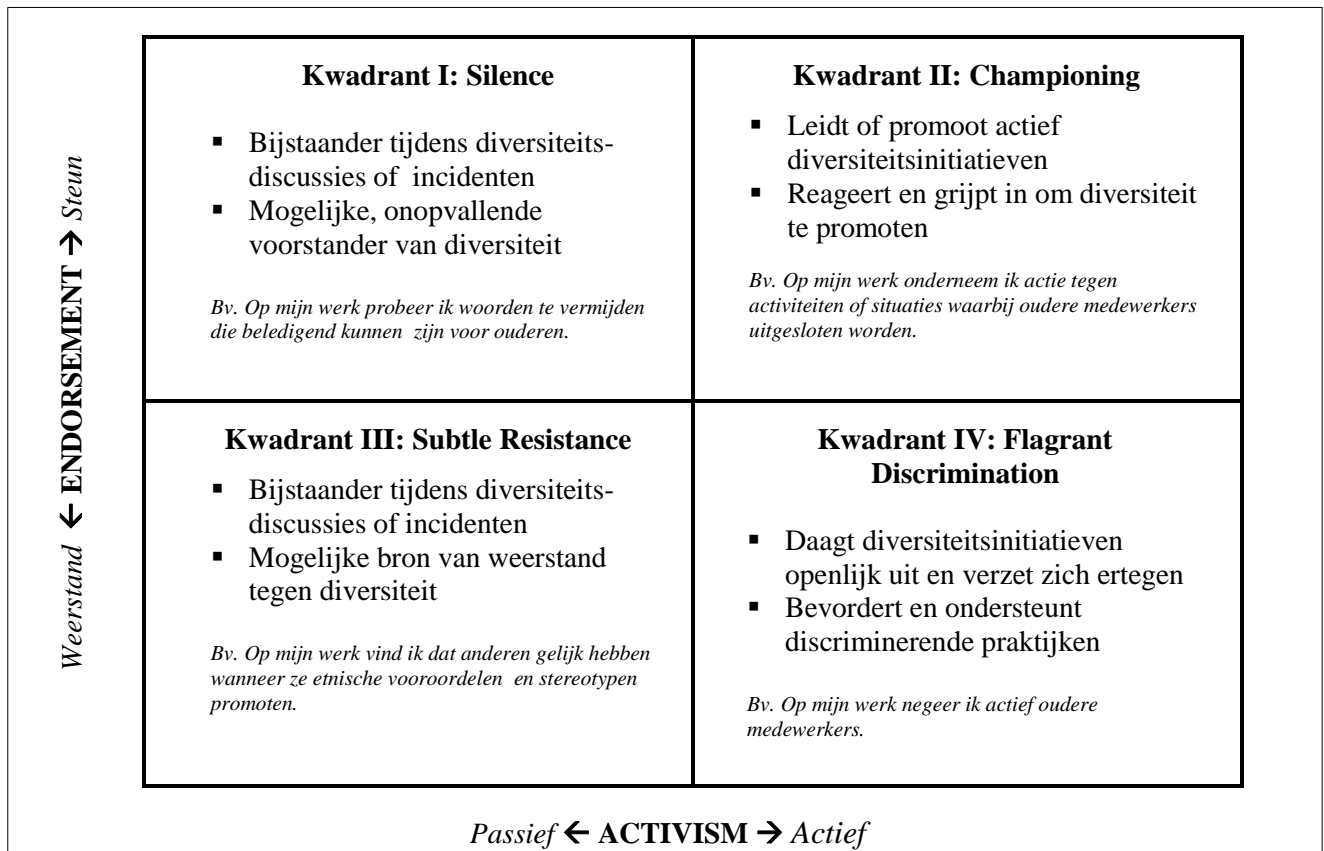
Naast diversiteit op hogere niveaus in de organisatie, is het ook uitermate belangrijk dat het personeel divers is op de lagere niveaus van de organisatie. Dit zorgt voor een bredere kijk en het kan belangrijk zijn om een goede afspiegeling te zijn van de maatschappij zodanig dat verschillende groepen (zowel in de klantenpopulatie als in de werknemerspopulatie) zich vereenzelvigd kunnen voelen met de organisatie. Recentelijk onderzocht men al hoe diversiteit in een organisatie leidt tot positieve organisatie-uitkomsten zoals meer creatief werkgedrag, hogere verkoopcijfers, het aantrekken van meer klanten, betere werkprestaties en hogere productiviteit (Choi, 2007; Herring, 2009; Hoogendoorn, Oosterbeek, & van Praag, 2013; Ilmakunnas & Ilmakunnas, 2011). Naast onderzoek over de effecten van demografische factoren op organisatie-uitkomsten (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; Kossek & Zonia, 1993), is er weinig onderzoek gedaan over de antecedenten van het wel of niet ondersteunen van diversiteit(initiatieven) in een organisatie. Het is van groot belang dat hier ook onderzoek naar wordt gedaan. Of men diversiteitsinitiatieven wel of niet ondersteunt, kan namelijk bepalen of diversiteit effectief of slecht gerealiseerd wordt (Avery, 2011).

In deze context is er een model ontwikkeld door Avery die naast demografische factoren ook andere antecedenten bespreekt die een invloed kunnen hebben op het wel of niet ondersteunen van diversiteitsinitiatieven (‘diversity endorsement’) in een organisatie (Avery, 2011). Het doel van deze studie is om de hypothesen en relaties die beschreven staan in Avery’s



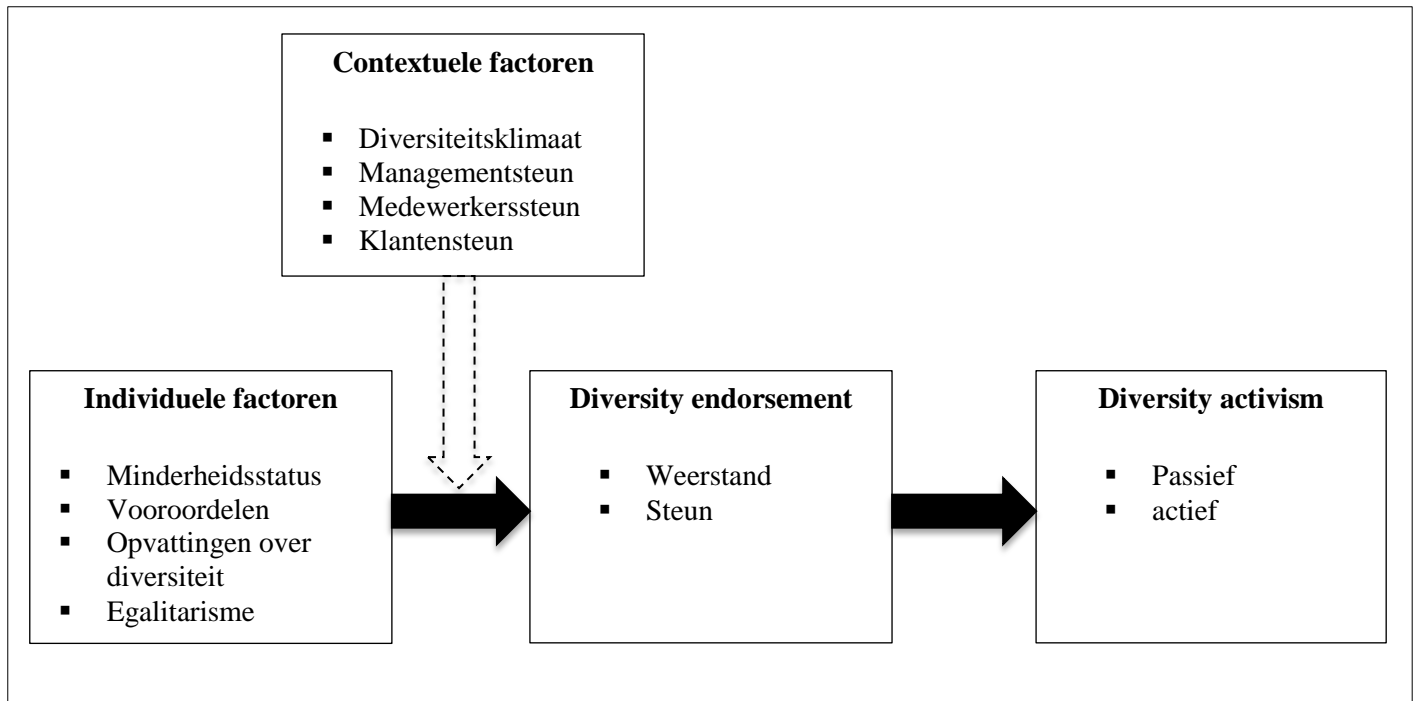
theoretische denkkader, te toetsen. Dit conceptueel model en de relaties ervan werden namelijk nog niet empirisch onderbouwd in vroeger onderzoek. Avery bekijkt in de eerste plaats *individuele factoren* van werknemers zoals de mate waarin men tot een minderheidsgroep behoort. Zo kan het zijn dat een lid van een minderheidsgroep diversiteit meer zal ondersteunen, terwijl een lid van de meerderheidsgroep diversiteit minder zal ondersteunen. In de tweede plaats beschrijft hij ook de *contextuele factoren van een organisatie*. Deze kunnen ook invloed hebben op de neiging van een individu om een diversiteitsbeleid te ondersteunen of niet ('diversity endorsement'). Attitudes die diversiteitsinitiatieven ondersteunen, kunnen dan in meer of mindere mate vertaald worden in eigenlijk ondersteuningsgedrag ('diversity activism'). Echter, of men attitudes of intenties daadwerkelijk gaat omzetten in eigenlijk gedrag is niet altijd het geval. In dit kader zullen we de 'theory of planned behavior' (Ajzen, 1991) bespreken.

Om het onderscheid tussen 'endorsement' en 'activism' te beschrijven, werkt Avery een matrix uit met vier mogelijke kwadranten. Enerzijds kan een individu een medewerker actief aanspreken wanneer hij bijvoorbeeld een grapje maakt dat kwetsend kan zijn of dit principieel afkeuren maar zich toch afzijdig houden in het gesprek. Dit voorbeeld geeft twee kwadranten weer die Avery respectievelijk benoemt als 'Championing' (actief aanspreken) en 'Silence' (zich afzijdig houden). Anderzijds kan men zich er weinig druk om maken of medewerkers kwetsende woorden ten aanzien van leden uit minderheidsgroepen gebruiken of men kan ervoor kiezen om bewust kwetsende woorden te gebruiken (bijvoorbeeld, 'vrouwen zijn te emotioneel en horen thuis achter het fornuis'). Dit voorbeeld geeft de twee overblijvende kwadranten weer, namelijk 'Subtle Resistance' (subtiële weerstand) en 'Flagrant Discrimination' (regelrechte discriminatie) (zie Figuur 1). Een bijdrage van dit onderzoek bestaat er ook uit om het bestaan van en de relaties tussen deze vier kwadranten empirisch te toetsen.



Figuur 1. Avery's typologie van diversiteitssteun in organisaties.

Avery onderscheidt verder vier individuele factoren die waarschijnlijk gerelateerd zijn aan redenen waarom men diversiteit in een organisatie gaat ondersteunen of niet, namelijk minderheidsstatus ('Minority Status'), vooroordelen ('Prejudice'), opvattingen over diversiteit ('Diversity Beliefs') en gelijkwaardigheid ('Egalitarianism'). Daarnaast beschrijft hij ook vier contextuele factoren die een modererende rol kunnen spelen op de relatie tussen individuele factoren en diversiteitssteun ('diversity endorsement') en de relatie tussen diversiteitssteun ('diversity endorsement') en eigenlijk gedrag ('diversity activism'). Deze modererende, contextuele factoren zijn: diversiteitsklimaat ('Diversity Climate'), managementsteun ('Managerial Endorsement'), medewerkerssteun ('Coworker Endorsement') en klantensteun ('Customer Endorsement') (Figuur 2).



*Figuur 2.* Avery's voorgestelde model van oorzaken en gevolgen voor het ondersteunen van diversiteit op de werkvloer.

In deze scriptie is aan de hand van een online vragenlijstenonderzoek de relatie onderzocht tussen individuele kenmerken van medewerkers en hoe deze omgezet worden in actueel gedrag ten opzichte van een diversiteitsbeleid (gemeten via gedragsintentie items). Voor deze relatie onderzochten we of contextuele factoren een modererend effect hebben. Er is met andere woorden nagegaan wat de individuele antecedenten en de gedragsmatige gevolgen zijn van 'diversity endorsement' en of het diversiteitsklimaat een mogelijke moderator is voor deze relaties. Op die manier kunnen implicaties verwoord worden voor organisaties over de wijze waarop men diversiteitsinitiatieven effectief kan realiseren in organisaties.

Avery (2011) maakt in zijn model weinig onderscheid tussen soorten diversiteit. In het huidige onderzoek trachtten we dit wel te doen en onderzochten we drie vormen van diversiteit, namelijk genderdiversiteit, leeftijdsdiversiteit en diversiteit met betrekking tot etniciteit.

In het vervolg van deze scriptie bespreken we eerst recent en minder recent onderzoek dat reeds verricht werd omtrent dit onderwerp aan de hand van een literatuurstudie. Vervolgens zetten we de methode uiteen en bespreken we de resultaten. Tot slot worden de praktische en theoretische implicaties behandeld en de sterktes en beperkingen van dit onderzoek bekeken. Ook geven we nog enkele suggesties voor toekomstig onderzoek.

## Literatuurstudie

In dit literatuurgedeelte worden de variabelen en assumpties van Avery's model bestudeerd (met inbegrip van andere relevante literatuur).

### **Diversiteit (Ondersteunen) op de Werkvloer**

Diversiteit op de werkplaats kunnen we omschrijven als de verschillen tussen medewerkers op om het even welk kenmerk dat kan leiden tot de perceptie dat een andere persoon verschillend is van zichzelf (van Knippenberg & Schippers, 2007). Avery (2011) benadrukt hierbij ook de procedures en het beleid van een organisatie die nodig zijn om deze heterogeniteit te ondersteunen. Aan de hand van een diversiteitsbeleid gaat men activiteiten inbouwen die ervoor zorgen dat de talenten van alle medewerkers duurzaam en optimaal benut worden, rekening houdend met de onderlinge verschillen. Het is dus belangrijk dat dit beleid ondersteund wordt. Eerder onderzoek stelde zich al de vraag hoe men er nu voor kan zorgen dat de werknemers het diversiteitsbeleid van hun organisatie ondersteunen (Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento, & West, 2013). Wanneer een diversiteitsbeleid werkt, zal dit leiden tot positieve uitkomsten zoals het hebben van meer talent in de organisatie. Dit verhoogt de mogelijkheid om betere en meer innovatieve beslissingen te maken, en om een groter aantal en meer diverse klanten aan te spreken. Echter, wanneer diversiteit niet werkt, zal dit leiden tot minder aangename werkuitskomsten.

In principe kan diversiteitsonderzoek gefocust zijn op ieder mogelijke dimensie van differentiatie, maar in de praktijk focust men vooral op verschillen in leeftijd, geslacht, etniciteit, opleiding, functionele achtergrond en anciënniteit. De hoofdvraag in diversiteitsonderzoek is hoe verschillen tussen medewerkers de groeps- en prestatieprocessen, de attitudes van groepsleden en het individuele welzijn beïnvloeden (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Avery (2011) maakt zelf geen onderscheid in zijn hypothesen omtrent de soorten van diversiteit, maar veronderstelt dat zijn model toepasbaar is op verschillende vormen van diversiteit. De mate waarin de vooropgestelde relaties gelden voor de verschillende soorten diversiteit is nog onzeker. Avery's model gaat er impliciet van uit dat er een mate van homologie is tussen de attitudes tegenover verschillende vormen van diversiteit, maar er kan toch een divergentie zijn in de manier waarop mensen de verschillende vormen van diversiteit zien (Wilson, Moore, McKay, & Avery, 2008).

In het huidige onderzoek maken we daarom een onderscheid tussen drie soorten van diversiteit, namelijk leeftijdsdiversiteit, geslachtsdiversiteit en etnische diversiteit. Dit zijn vormen van diversiteit die te observeren of direct te detecteren zijn (Milliken & Martins, 1996).

Per soort formuleren we een hypothese met betrekking tot de constructen van Avery's model. We kiezen hier voor een uni-dimensionele classificatie van diversiteit, waarbij we de diversiteitstypes afzonderlijk gaan onderzoeken met betrekking tot de constructen. Het ondersteunen van een diversiteitsbeleid op de werkvloer houdt telkens in dat men gaat proberen om de positie van bepaalde minderheidsgroepen te verbeteren. In wat volgt, worden de drie soorten van diversiteit die onderzocht worden in dit onderzoek, verder verduidelijkt.

**Leeftijdsdiversiteit (op de werkvloer).** Onze bevolking vergrijsjt. Dit heeft ook grote implicaties voor de samenstelling van de beroepsbevolking naar leeftijd. Aangezien men steeds ouder wordt, zullen er steeds grotere bedragen moeten worden uitgegeven aan gezondheidszorg, pensioenen,... Om dit alles te kunnen betalen is het nodig dat de huidige beroepsbevolking langer werkt (Vandenbroucke, 2014). Zo zullen er steeds meer ouderen tewerkgesteld zijn die moeten samenwerken met jongeren op de werkvloer. Zo staat ook de HR-manager bij Torfs achter een beleid waarbij er werknemers van alle leeftijden aangeworven worden. Schoenen Torfs werd in 2014 al voor de vijfde keer op rij verkozen tot de beste werkgever van België door Great Place to Work®. Een prijs die ze misschien wel binnenhalen omdat ze kiezen voor een divers personeelsbestand. De HR-manager van Torfs aan het woord in Jobat: *“Leeftijd heeft voor ons geen belang, dat maken we ook duidelijk in onze wervingsstrategie. De laatste jaren hebben we een aantal 45- en 50-plussers aangeworven. We voegen natuurlijk ook aan de onderkant van de leeftijdspiramide mensen toe, want we willen een afspiegeling blijven van onze klanten. We hebben ook een aantal allochtone medewerkers, maar dat kan nog beter. Er moeten nog uitdagingen zijn, hé (lacht).”* (Bosteels, 2011).

Werknemers of werkgevers kunnen bepaalde stereotypen en attitudes handhaven over leden van een bepaalde leeftijdscategorie (zoals jongeren of ouderen) op de werkvloer. Zo blijken vele mensen te geloven dat oudere werknemers minder goed presteren, meer weerstand bieden tegen verandering, duurder zijn voor de werkgever en minder snel nieuwe dingen leren maar daarentegen meer ervaring hebben en organisatietrouw zijn (Matheson, Collins, & Kuehne, 2000). Daarnaast is er minder onderzoek gedaan naar stereotypen over jongere werknemers maar in één onderzoek vond men dat de stereotypen over jongeren een mix vertoonden van positieve (ambitieuw, doordacht, energiek) en negatieve karakteristieken (minder trouw, minder ervaring,...) (Matheson et al., 2000). Deze resultaten stroken niet volledig met een ander onderzoek dat naging of er verschillen waren tussen leeftijdsstereotypen en metastereotypen over leeftijd (Finkelstein, Ryan, & King, 2013). Hierbij onderzochten Finkelstein et al. (2013) de inhoud en accuraatheid van beide soorten stereotypen en ging men ze gaan vergelijken in termen van hun affectieve waarde (positief of negatief). Zowel (meta)stereotypen van jongeren over ouderen, als (meta)stereotypen van ouderen over jongeren blijken voor een groot deel

positief te zijn. Deze resultaten van Finkelstein et al. (2013) kunnen een argument zijn om leeftijdsdiversiteit in de organisatie te promoten.

Uit ander onderzoek blijkt echter dat er gemengde resultaten zijn omtrent effecten van leeftijdsdiversiteit in organisaties. Enerzijds vond Choi (2007) een positieve relatie tussen leeftijdsdiversiteit en het stellen van creatief gedrag in een organisatie. Ook blijkt een leeftijdsdiverse groep meer te produceren dan een minder leeftijdsdiverse groep (Ilmakunnas & Ilmakunnas, 2011). Daarnaast blijkt er ook een negatieve relatie te bestaan tussen leeftijdsdiversiteit en het ontstaan van een emotioneel conflict (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Deze conclusie is gebaseerd op het idee dat medewerkers met ongeveer dezelfde leeftijd de vooruitgang van hun carrières met elkaar gaan vergelijken en er rivaliteit kan ontstaan tussen werknemers uit dezelfde leeftijdsgroep, met negatieve uitkomsten tot gevolg. Anderzijds blijkt er wel meer turnover op te treden in groepen die bestaan uit werknemers van verschillende leeftijden (Milliken & Martins, 1996). Ook kunnen verschillen in leeftijd tussen leidinggevend en ondergeschikten ervoor zorgen dat ondergeschikten meer rolambigüiteit ervaren (Milliken & Martins, 1996).

**Geslachtsdiversiteit (op de werkvloer).** De emancipatie van de vrouw op de werkvloer heeft de afgelopen decennia voor heel wat verandering gezorgd. Ook de overheid gaat bijvoorbeeld quota installeren zodanig dat vrouwen gelijke kansen krijgen op hogere niveaus in de organisatie. Zo is er voor de Universiteit van Gent een genderquota ingevoerd op 1 oktober 2013, die stelt dat maximaal 2/3<sup>de</sup> van de leden van ieder bestuursorgaan van hetzelfde geslacht mogen zijn.

Genderdiversiteit op de werkvloer kan omschreven worden in termen van het percentage vrouwen die aanwezig zijn in een organisatie of werkgroep. Er zijn al verscheidene onderzoeken uitgevoerd naar de effecten van diversiteit in organisaties of teams in termen van geslacht. Zo blijkt uit een veldexperiment aan de Universiteit van Amsterdam dat teams die bestaan uit een gelijke geslachtsmix, beter presteren dan teams die gedomineerd worden door mannen in termen van verkoop en winst (Hoogendoorn et al., 2013). Ook blijkt genderdiversiteit geassocieerd te zijn met een verhoogde verkoop, meer klanten en grotere relatieve opbrengsten (Herring, 2009).

**Etnische diversiteit (op de werkvloer).** Door internationalisering van het bedrijfsleven, vrij verkeer van personen in de EU en immigratie, gaat er op de arbeidsmarkt en in de organisaties een steeds meer diverse populatie ontstaan waarbij mensen een verschillende etnische achtergrond hebben. Het is niet eenvoudig om het concept etniciteit precies te beschrijven, maar volgens Senior en Bhopal (1994) impliceert het een van de volgende zaken: 'gedeelde origine of sociale achtergrond, gedeelde taal of religieuze traditie, gedeelde cultuur en

tradities die onderscheidend zijn, behouden worden binnen generaties en die leiden tot een groepsgevoel en een onderdeel zijn van de identiteit' (Senior & Bhopal, 1994, p. 327). We kunnen de heterogeniteit van werknemers in een organisatie dus op verschillende manieren bekijken. Ook kan een diversiteitsbeleid op gebied van etniciteit een positieve invloed hebben op de werkloosheid in de samenleving. De crisis jaagt de werkloosheidscijfers de hoogte in, zeker bij hen die geen EU-nationaliteit hebben. *Naima Charkaoui, coördinator van het Minderhedenforum, roept bedrijven op om ondanks de moeilijke economische situatie toch te werken aan diversiteit, ook in de doorstroming van het personeel naar betere statuten. "In tijden van recessie zijn er nog minder bedrijven die een diversiteitsbeleid uitwerken. Bovendien blijven bepaalde sectoren systematisch achter", zegt Naima in Jobat (Vanhove, 2009).* Redelijk recent vond Herring (2009) een positieve relatie tussen etnische diversiteit en verkoopcijfers, klantenaantal, het aandeel van een organisatie op de markt en relatieve winsten. Etnische heterogeniteit kan echter ook een negatieve invloed hebben, zoals bijvoorbeeld op teamprocessen. Uit een onderzoek van Guillaume, Brodbeck en Riketta (2012) blijkt dat dissimilariteit in 'surface-level' attributen, zoals etniciteit, in negatieve relatie staan met sociale integratie binnen een team. Sociale integratie in teams heeft op zijn beurt onder andere een positief effect op taakprestatie en een negatief effect op turnover (Guillaume et al., 2012). Volgens dit onderzoek geldt dus dat, hoe hoger de dissimilariteit in etniciteit binnen een team is, hoe lager de sociale integratie in dat team, waardoor de positieve uitkomsten van sociale integratie niet tot uiting kunnen komen.

**Conclusie.** Diversiteit blijkt dus een tweesnijdend zwaard te zijn, dat zowel tot positieve als negatieve uitkomsten kan leiden. Milliken en Martins (1996) concludeerden hieromtrent dat we moeten kijken naar een aantal mediators wanneer we de effecten van diversiteit op individuele, groep- en organisatie-uitkomsten (uitkomsten op lange termijn) bekijken. Vier belangrijke mediators zijn de verschillende types van uitkomsten van diversiteit op korte termijn, namelijk affectieve, cognitieve, symbolische en communicatie-georiënteerde gevolgen van diversiteit (Milliken & Martins, 1996). Bijvoorbeeld kan de relatie tussen etnische diversiteit en taakprestatie van het team op lange termijn gemedieerd worden door rolambigüiteit (een mogelijk affectief gevolg van diversiteit op korte termijn). Nu de verschillende types van diversiteit (die in deze studie worden onderzocht) toegelicht zijn, staan we even stil bij het onderscheid tussen 'diversity endorsement' en 'diversity activism'.

### **Onderscheid tussen Diversity Endorsement en Activism**

Zoals reeds aangegeven kan een persoon zijn ondersteuning voor diversiteit zowel variëren in termen van zijn 'endorsement', dat wil zeggen de mate waarin zijn attitudes de

diversiteitsinitiatieven intrinsiek ondersteunen, en in termen van 'activism', dat wil zeggen de mate waarin een persoon in gedragingen actief het diversiteitsbeleid ondersteunt of niet (Avery, 2011).

In de literatuur is er reeds veel onderzoek gedaan omtrent de relatie tussen iemands attitudes en het al dan niet daaropvolgende gedrag. De basis van dit onderzoek kunnen we vinden in de 'theory of planned behavior' (Ajzen, 1991), een extensie van de 'theory of reasoned action' (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975).

Intenties om een bepaald gedrag te stellen (bv. hoe hard wil men moeite doen om diversiteit te ondersteunen in een organisatie) kunnen met een grote accuraatheid voorspeld worden door attitudes ten opzichte van dat gedrag (bv. Ik vind het goed dat vrouwen gelijke kansen krijgen op de werkvloer), de subjectieve norm (bv. In de maatschappij zijn er bepaalde quota die ervoor zorgen dat er evenveel vrouwen als mannen zijn op de werkvloer) en de gepercipieerde gedragscontrole (bv. Ik ben in staat om diversiteit in een organisatie te ondersteunen door niet afgestraft te worden wanneer ik actief mijn stem laat horen als er beledigende opmerkingen gemaakt worden over vrouwen) (Linnehan, Chrobot-Mason, & Konrad, 2006; Linnehan, Konrad, Reitman, Greenhalgh, & London, 2003). Deze intenties kunnen een deel van de variantie verklaren van het eigenlijke gedrag (Ajzen, 1991). Echter, uit onderzoek blijkt dat het verband tussen intentie en gedrag niet zo sterk is (zoals hieronder nog verder besproken wordt).

Volgens het 'expectancy-value' model, voor het eerst geïntroduceerd door Viktor Vroom (1964), worden de attitudes ten opzichte van een gedrag voorspeld door enerzijds het geloof over de gevolgen van het gedrag en anderzijds de waarde die men hecht aan de gevolgen van dat gedrag. Toegepast op Avery's model, kunnen de *attitudes* ten opzichte van het ondersteunen van een diversiteitsbeleid gekoppeld worden aan de individuele factoren die Avery beschrijft in zijn model als antecedenten van het wel of niet ondersteunen van diversiteit in een organisatie. Een individueel *diversiteitsgeloof* (of *diversiteitsattitude*) zoals 'ik geloof dat teams harmonieuzer zijn wanneer ze bestaan uit zowel mannen als vrouwen' (attitude), kan voorspeld worden door het feit dat men gelooft dat het ondersteunen van diversiteit in een organisatie leidt tot positieve organisatie-uitkomsten waar men een belangrijke waarde aan hecht. Deze attitude zal op zijn beurt leiden tot een bepaalde gedragsintentie (endorsement) en dus tot actueel gedrag (activism). Ook wordt de *subjectieve norm* bepaald door enerzijds het *normatieve geloof*, met andere woorden wat een persoon denkt dat iemand anders verwacht dat hij/zij doet, en anderzijds de motivatie om te gehoorzamen aan deze normatieve eisen. Ten slotte hangt de *gepercipieerde gedragscontrole* sterk samen met Bandura's concept van zelf-



effectiviteit ('self-efficacy') (Bandura, 1977) en heeft daardoor een invloed op de intenties van een persoon.

Er is ook een keerzijde aan deze theorieën. Hoewel het vaak zo is dat intenties gedrag gaan voorspellen, zijn het soms imperfecte voorspellers van het feitelijke gedrag (Ajzen, 1991). Wanneer we intenties en feitelijk gedrag gaan meten, moeten deze op een consistente manier gemeten worden. Je kan bijvoorbeeld de intenties om een diversiteitplan te ondersteunen *in de organisatie waarin je werkt* niet gebruiken om het eigenlijke ondersteuningsgedrag met betrekking tot diversiteit *in je jeugdbeweging* te gaan voorspellen. Het is mogelijk dat deze intenties en gedragingen niet overeen komen. Dit toont het belang van de contextfactoren aan die Avery ook naar voor schuift als moderatoren van de relatie tussen enerzijds 'individuele factoren' en 'diversity endorsement' en anderzijds de relatie tussen 'diversity endorsement' en 'diversity activism'. Je kan bijvoorbeeld de intentie of attitude hebben om diversiteit in een organisatie te ondersteunen, maar als je je bevindt in een organisatieklimaat dat diversiteit niet ondersteunt (organisatieklimaat als moderator), kan dit je beletten om diversiteit ondersteunend gedrag in de organisatie te stellen. Ook kan het zijn dat je sterk bevooroordeeld reageert ten opzichte van vrouwen in de organisatie (individuele factor, attitude) maar dat je de intentie hebt om toch het diversiteitsbeleid te ondersteunen omdat dit er anders voor kan zorgen dat je bepaalde klanten gaat weggagen als deze wel vrouwvriendelijk ingesteld zijn (klantensteun voor diversiteit als moderator tussen diversiteitsgeloof en 'diversity endorsement'/ je gedragsintentie ten aanzien van diversiteit).

In de volgende paragraaf geven we wat meer informatie over hoe bepaalde individuele factoren een invloed kunnen uitoefenen op de attitude of intentie om diversiteit te ondersteunen in organisaties ('diversity endorsement').

### **Individuele Factoren als Voorspellers van Diversity Endorsement**

Individuele factoren zorgen voor bepaalde attitudes ten opzichte van een diversiteitsbeleid. Deze attitudes staan in relatie tot de gedragsintenties om diversiteit te ondersteunen of dus tot 'diversity endorsement'. Deze individuele factoren en hun relatie tot de gedragsintentie om diversiteit te ondersteunen gaan we in dit onderzoek nader bekijken. We bespreken achtereenvolgend de relatie tussen minderheidsstatus, vooroordelen, opvattingen over diversiteit en egalitarisme (gerelateerd aan sociale dominantie oriëntatie en 'just-world beliefs') en de intentie om diversiteit te ondersteunen.

**Minderheidsstatus.** Minderheidsstatus is één van de individuele factoren die Avery vooropstelt als antecedent van 'diversity endorsement' (en 'activism'). Als een werknemer behoort tot een bepaalde demografische groep en wanneer het kenmerk dat deze groep

definieert slechts in beperkte mate aanwezig is in de organisatie, dan behoort deze werknemer tot de minderheid (Avery, 2011). Bijvoorbeeld wanneer een jongere werknemer werkt in een organisatie waar er voornamelijk ouderen tewerkgesteld zijn, dan behoort deze jongere werknemer tot de minderheidsgroep. Minderheidsgroepen in een organisatie zorgen voor heterogeniteit en dus ook voor diversiteit.

Avery veronderstelt dat werknemers die behoren tot een minderheidsgroep, diversiteitsinitiatieven meer zullen ondersteunen dan werknemers die zich in een meerderheidsgroep bevinden. Hij gaat er dus vanuit dat er een positieve relatie is tussen minderheidsstatus en 'diversity endorsement'. Deze hypothese zullen wij verder opsplitsen naar de drie soorten diversiteit eerder besproken. Dit leidt tot de volgende drie hypothesen die we zullen testen:

*Hypothese 1a: Ouderen zullen diversiteit naar leeftijd meer ondersteunen dan jongeren.*

*Hypothese 1b: Vrouwen zullen diversiteit naar gender meer ondersteunen dan mannen.*

*Hypothese 1c: Allochtonen zullen diversiteit naar etniciteit meer ondersteunen dan autochtonen.*

Hierbij gaan we ervan uit dat wanneer men behoort tot de minderheidsgroep, men de attitude heeft dat het persoonlijk voordelig is om een diversiteitsbeleid te ondersteunen. Dit diversiteitsbeleid probeert namelijk om de positie van de leden van die eigen minderheidsgroep te verbeteren. Omgekeerd kan het zijn dat personen die behoren tot de meerderheidsgroep zich bedreigd voelen door de positie van de minderheidsgroep, waardoor ze de diversiteitsinitiatieven minder gaan ondersteunen. Dit hangt onder meer samen met de sociale identiteit theorie (Tajfel & Turner, 1979), waarbij vrouwen en andere minderheden waarschijnlijk gezien worden als 'out-group' leden in deze context. Daarom gaan deze minderheidsgroepen strategieën gebruiken om hun identiteit en status te 'managen', zoals het ondersteunen van diversiteitsinitiatieven, die de status van hun sociale groep kunnen verhogen en ze zo niet meer gezien worden als 'out-group' leden (Cunningham & Sartore, 2010).

**Vooroordelen.** Wanneer een werknemer sterk bevooroordeeld is ten opzichte van een bepaalde demografische groep, dan gelooft deze persoon dat zijn eigen demografische groep superieur is ten opzichte van die andere demografische groep (Avery, 2011). Avery stelt de algemene hypothese dat wanneer men hoog scoort op 'prejudice' (vooroordelen), men de intentie zal hebben minder ondersteunend te zijn ten aanzien van diversiteit in een organisatie, dan wanneer men lager scoort op 'prejudice'. Deze hypothese kunnen we terug opsplitsen naar het ondersteunen van leeftijd-, gender- en etnische diversiteit.

In het recente verleden werd er reeds onderzoek gedaan naar de antecedenten van het actief ondersteunen van diversiteitsinitiatieven ('championing diversity') (Cunningham & Sartore, 2010). Hieruit bleek dat zowel raciale als seksuele vooroordelen (in termen van seksuele geaardheid) negatief geassocieerd zijn met 'championing behavior' in organisaties. Hoewel 'championing' een actieve uiting is van het ondersteunen van diversiteitsinitiatieven, reflecteert het waarschijnlijk een onderliggend niveau van 'diversity endorsement'. Deze resultaten leiden tot de volgende onderzoekshypothese:

*Hypothese 2c: Werknemers die hoog scoren op (negatieve) vooroordelen t.o.v. etnische minderheden, zullen minder ondersteunend zijn t.a.v. diversiteitsinitiatieven betreffende die etnische minderheden, dan zij die laag scoren op vooroordelen t.o.v. etnische minderheden.*

De verklaring hiervoor is te vinden in een onderzoek van Dunton en Fazio (1997). Volgens hen gaan minder bevooroordeelde mensen een grotere motivatie hebben om hun vooroordelen te onderdrukken (Dunton & Fazio, 1997). Op hun beurt gaan mensen die meer gemotiveerd zijn om hun vooroordelen te onderdrukken, meer diversiteitsinitiatieven ondersteunen (Mack, Johnson, Green, Parisi, & Thomas, 2002). Deze redenering kan ook toegepast worden op leeftijd- en genderdiversiteit. Diversiteitsinitiatieven zijn programma's met als doel de positie van de minderheidsgroepen te verbeteren, dus voor personen die negatieve attitudes/vooroordelen tegenover minderheden (zoals ouderen en vrouwen) hebben, is het waarschijnlijk dat ze weerstand zullen bieden ten aanzien van diversiteitsprocedures:

*Hypothese 2a: Werknemers die hoog scoren op (negatieve) vooroordelen t.o.v. ouderen, zullen minder ondersteunend zijn t.a.v. diversiteitsinitiatieven betreffende ouderen, dan zij die laag scoren op vooroordelen t.o.v. ouderen.*

*Hypothese 2b: Werknemers die hoog scoren op (negatieve) vooroordelen t.o.v. vrouwen, zullen minder ondersteunend zijn t.a.v. diversiteitsinitiatieven betreffende vrouwen, dan zij die laag scoren op vooroordelen t.o.v. vrouwen.*

**Opvattingen over diversiteit.** 'Diversity beliefs' zijn opvattingen over de manier waarop heterogeniteit het functioneren van de groep en de groepsprestaties beïnvloeden (van Knippenberg & Haslam, 2007). Deze opvattingen over diversiteit bevinden zich op een continuüm waarbij men aan het ene uiteinde van het continuüm diversiteit als positief en aan het andere uiteinde diversiteit als negatief ziet (of similariteit als positief). Deze visies over

diversiteit zijn niet algemeen geldend en kunnen afhankelijk zijn van diversiteitsdimensies en de taakcontext (van Dick, van Knippenberg, Haegele, Guillaume, & Brodbeck, 2008). Men kan bijvoorbeeld de opvatting hebben dat een mix van mannen en vrouwen voordelig is voor het functioneren van een management team, maar daarentegen kan men het tegelijkertijd nadelig vinden dat een management team etnisch divers is of dat gender diversiteit nadelig is binnen militaire teams.

Het is logisch dat deze opvattingen over diversiteit sterk corresponderen met steun voor diversiteit. Toch kan het zijn dat beide niet overeenkomen met elkaar. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een bedrijfsleider twijfels heeft over de positieve effecten van diversiteit, maar diversiteitsinitiatieven toch steunt of instelt om zo een positief bedrijfsimago te creëren. Avery's model gaat uit van de hypothese dat opvattingen over diversiteit het 'diversity endorsement' van een werknemer zo voorspellen, dat werknemers die diversiteit als positiever zien, meer steun zullen bieden dan zij die diversiteit als minder positief zien. Avery ondersteunt zijn hypothese aan de hand van onderzoek dat als uitkomst had dat er een grotere correspondentie is tussen groepsdiversiteit en groepsidentificatie voor degenen die diversiteit positiever zien (van Dick et al., 2008; van Knippenberg & Haslam, 2007). Wij zullen nagaan of deze hypothese klopt en of ze ook geldig is voor de verschillende diversiteitsvormen:

*Hypothese 3a: Werknemers die leeftijdsdiversiteit als positiever zien, zullen meer ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende ouderen dan zij die leeftijdsdiversiteit als minder positief zien.*

*Hypothese 3b: Werknemers die genderdiversiteit als positiever zien, zullen meer ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende vrouwen dan zij die genderdiversiteit als minder positief zien.*

*Hypothese 3c: Werknemers die etnische diversiteit als positiever zien, zullen meer ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende etnische minderheden dan zij die etnische diversiteit als minder positief zien.*

**Egalitarisme.** 'Egalitarianism' is de gedachte dat er een bepaalde mate van gelijkheid moet zijn tussen mensen in de samenleving. Hoe meer egalitair iemand is, hoe minder tolerant men is voor een ongelijke behandeling zoals discriminatie. Scheffler (2003) beschrijft het centrale idee van distributieve 'egalitarianism', ook wel 'luck egalitarianism' genoemd. Mensen gaan distributieve ongelijkheid gemakkelijker accepteren wanneer deze ongelijke verdeling het resultaat is van keuzes die mensen vrijwillig gemaakt hebben. Echter, wanneer deze ongelijke verdeling voortkomt uit externe omstandigheden waar men geen vat op heeft, dan zal men dit

onjuist vinden. Deze externe omstandigheden kunnen sociale factoren zoals iemands sociale klasse, rijkdom of intelligentie zijn (Scheffler, 2003).

Op basis van deze ideeën kan afgeleid worden dat wanneer men meer egalitair ingesteld is, men ook het diversiteitsbeleid meer gaat ondersteunen. Een diversiteitsbeleid zorgt ervoor dat de positie van minderheden verbeterd wordt, en dus de gelijkheid/gelijke kansen tussen de werknemers verhoogt. Als er ongelijkheid is op basis van geslacht, etniciteit of leeftijd (als er bijvoorbeeld geen sterk diversiteitsbeleid is), dan zullen egalitair ingestelde mensen dit onrechtvaardig vinden omdat geslacht, etniciteit en leeftijd variabelen zijn waarop men geen vat heeft. Avery gaat ook uit van een positieve relatie tussen egalitarisme en de intentie om diversiteitsinitiatieven in een organisatie te ondersteunen. Om deze hypothese te ondersteunen, gaat Avery onder andere uit van twee populaire en relevante indicatoren van 'egalitarianism' namelijk 'social dominance orientation' en 'just-world beliefs'.

**Sociale Dominantie Oriëntatie.** 'Social Dominance Orientation', een term voor het eerst geïntroduceerd door Pratto, Sidanius, Stallworth en Malle (1994), is een algemene oriëntatie waarbij men wenst dat de eigen groep waartoe men behoort ('in-group') een dominante positie heeft en superieur is ten opzicht van groepen waar men niet toe behoort ('out-group'). Het betreft perspectieven over relaties tussen groepen waarbij men in het algemeen een voorkeur heeft voor enerzijds gelijke relaties tussen groepen (de ene groep is niet beter dan de andere) of anderzijds hiërarchische relaties tussen groepen (de ene groep is superieur ten opzichte van een andere groep). Wie hoog scoort op sociale dominantie oriëntatie gaat sociale groepen dan plaatsen op een dimensie van superieur tot inferieur (Pratto, et al., 1994). In dit onderzoek wordt egalitarisme onder andere onderzocht aan de hand van dit concept. Egalitaire mensen gaan net weinig sociaal dominant georiënteerd zijn. Empirisch vonden Pratto et al. (1994) namelijk een negatieve relatie tussen de Humanitaire-Egalitaire Schaal van Katz en Hass (1988) en Sociale Dominantie Oriëntatie. Egalitaire personen pleiten voor een gelijke en vooral voor een eerlijke behandeling tussen mensen en gaan er dus voor kiezen om gelijke in plaats van hiërarchische relaties aan te gaan met andere mensen of groepen. Zo leidt dit tot de volgende hypothesen met betrekking tot de drie onderzochte diversiteitsdimensies:

*Hypothese 4a: Werknemers die hoog scoren op een sociale dominantie oriëntatie, zullen minder ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende ouderen, dan zij die hier laag op scoren.*

*Hypothese 4b: Werknemers die hoog scoren op een sociale dominantie oriëntatie, zullen minder ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende vrouwen, dan zij die hier laag op scoren.*

*Hypothese 4c: Werknemers die hoog scoren op een sociale dominantie oriëntatie, zullen minder ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende etnische minderheden, dan zij die hier laag op scoren.*

**Just-World Beliefs.** Wanneer een individu gelooft in een rechtvaardige wereld ('just-world beliefs'), dan gelooft men dat hij de omstandigheden waarin men zich op een bepaald moment bevindt, verdient, ook al doen er zich ongelijkheden voor (Avery, 2011). Wanneer vrouwen in een organisatie bijvoorbeeld een lager loon krijgen dan mannen voor dezelfde functie, dan gaan mensen die hoog scoren op 'just-world beliefs' dit niet contesteren omdat zij geloven dat mensen in de samenleving krijgen waar ze recht op hebben. Ook dit construct heeft een algemene focus waarbij het gericht is op de algemene acceptatie van verschillen in de samenleving en deze opvattingen zijn dus niet gericht op specifieke minderheidsgroepen. Avery (2011) gebruikt dit tweede construct ook als indicator voor egalitarisme. Mensen die sterk geloven in een rechtvaardige wereld, zullen weinig egalitair zijn. Ondanks het feit er zich ongelijkheden kunnen voordoen in bepaalde omstandigheden, vinden personen die geloven in een rechtvaardige wereld dit acceptabel, omdat mensen volgens hen krijgen waar ze recht op hebben. Ze gaan dus geen gelijke behandeling tussen mensen nastreven. Opnieuw kunnen we Avery's algemene hypothese over de relatie tussen 'just-world beliefs' en 'diversity endorsement' opsplitsen naar de drie onderzochte vormen van diversiteitsinitiatieven:

*Hypothese 5a: Werknemers die geloven in een rechtvaardige wereld ('just-world beliefs'), zullen minder ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende ouderen, dan zij die hier laag op scoren.*

*Hypothese 5b: Werknemers die geloven in een rechtvaardige wereld ('just-world beliefs'), zullen minder ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende vrouwen, dan zij die hier laag op scoren.*

*Hypothese 5c: Werknemers die geloven in een rechtvaardige wereld ('just-world beliefs'), zullen minder ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende etnische minderheden, dan zij die hier laag op scoren.*

Samengevat kunnen we stellen dat Avery (2011) er vanuit gaat dat mensen die hiërarchie en ongelijkheid als meer rechtvaardig zien (hoog scorend op sociale dominantie oriëntatie en 'just-world beliefs'), homogeniteit in een organisatie meer gaan ondersteunen omdat dit past bij hun ideologische rechtvaardigingsvisies. Personen die niet egalitair ingesteld zijn, zullen dus waarschijnlijk de diversiteitsinitiatieven in een organisatie minder ondersteunen.

Nu we de individuele factoren (als antecedenten van 'diversity endorsement') besproken hebben, kunnen we overgaan tot een verduidelijking van de contextuele factoren (als moderatoren in dit onderzoek). Het is van belang om deze contextuele factoren ook te bekijken aangezien ze heel vaak een effect hebben op gedrag in organisaties. De rol van deze factoren wordt soms nog te weinig in de verf gezet (Johns, 2006).

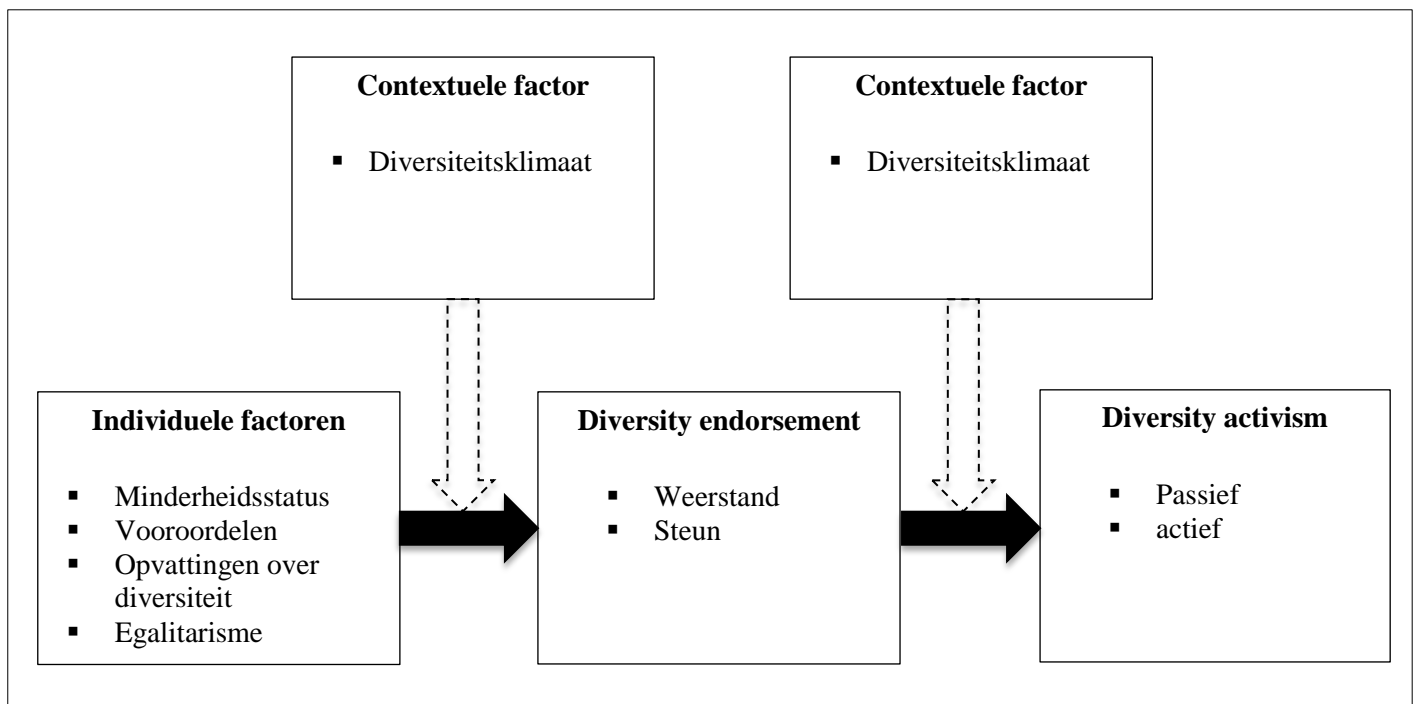
### **Contextuele Factoren als Moderatoren van de Relatie tussen Individuele Factoren en Diversity Endorsement en de Relatie tussen Diversity Endorsement en Activism**

Een algemene kritiek op het model van Avery (2011) is dat de visuele voorstelling van zijn model (Figuur 2) niet overeenkomt met de hypothesen die worden uiteengezet. Er kan dus verwarring ontstaan over welke relaties de contextuele factoren in Avery's model modereren. Enerzijds stelt Avery (2011) een aantal hypothesen in zijn artikel waarbij contextuele factoren een invloed kunnen hebben op de relatie tussen 'diversity endorsement' (gedragsintenties) en 'diversity activism' (eigenlijk gedrag). Dit is gerelateerd aan de 'theory of planned behavior', zoals reeds eerder besproken. Anderzijds kunnen we deze contextuele factoren ook opvatten als moderatoren voor de relaties tussen de individuele factoren (attitudinale concepten) en 'diversity endorsement' (gedragsintenties) wanneer we kijken naar de pijlen in de visuele voorstelling van zijn model (Figuur 2). In het huidig onderzoek gaan we beide opvattingen na (Figuur 3).

Avery (2011) definieert vier mogelijke contextuele factoren die de rol kunnen opnemen van moderator op de omschreven relaties namelijk het diversiteitsklimaat ('Diversity Climate'), managementsteun ('Managerial Endorsement'), medewerkerssteun ('Coworker Endorsement') en klantensteun ('Customer Endorsement'). In dit onderzoek gaan we enkel het diversiteitsklimaat in de organisatie meten, omdat de andere drie factoren hier eigenlijk al in vervat zitten. Onder het diversiteitsklimaat wordt hier verstaan 'het gedeelde gevoel van hoe werknemers worden behandeld door hun werkgever met betrekking tot faire personeelsprocedures en de mate waarin de werkgever minderheidsgroepen sociaal mee gaat betrekken op de werkplaats' (McKay, Avery, & Morris, 2008, p. 350). Herdman en McMillan-Capehart (2010) beschrijven managementsteun als de werknemer zijn percepties over de waarden van zijn manager als signaal voor het diversiteitsklimaat. Medewerkerssteun en klantensteun zijn de gepercipieerde diversiteitssteun van respectievelijk de medewerkers en klanten (Avery, 2011).

In volgende paragrafen bespreken we eerst de rol van het diversiteitsklimaat als moderator voor de relatie tussen individuele factoren en 'diversity endorsement'. Daarna

bekijken we de rol van het diversiteitsklimaat als moderator voor de relatie tussen 'diversity endorsement' en 'diversity activism'.



*Figuur 3.* Aangepast model van oorzaken en gevolgen voor het ondersteunen van diversiteit op de werkvloer.

**Diversiteitsklimaat als moderator voor de relatie tussen individuele factoren en diversity endorsement.** Onderzoekers vonden al dat een positief diversiteitsklimaat kan leiden tot positieve werkkuitkomsten zoals een betere jobprestatie, minder absentisme en meer klantentevredenheid (Dwyer, Richard, & Chadwick, 2003; McKay, Avery, Liao, & Morris, 2011; McKay et al., 2008). Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat men een gevoel heeft van psychologische veiligheid (Singh, Winkel, & Selvarajan, 2013). Singh et al. (2013) vonden dat wanneer individuen een positief diversiteitsklimaat percipieerden, ze een groter gevoel van psychologische veiligheid ('psychological safety') ondervonden. Ze durfden meer hun ideeën en opvattingen te uiten zonder angst voor negatieve gevolgen. Deze relaties waren sterker voor minderheden dan voor blanke werknemers: minderheden haalden het meeste voordeel uit een sterk diversiteitsklimaat. Daarnaast vonden andere onderzoekers een aantal karakteristieken zoals onder andere het respecteren van verschillen en structurele inclusiviteit die zorgen voor een positief diversiteitsklimaat (Groggins & Ryan, 2013). Deze karakteristieken kunnen ook vertaald worden in positieve attitudes ten opzichte van diversiteit zoals openheid voor verandering, openheid voor anderen, openheid voor fouten en gepercipieerde persoonlijk-omgeving fit. We kunnen nu op basis van voorgaande resultaten voor enkele hoofdeffecten van



individuele factoren op 'diversity endorsement' testen of hier ook een interactie-effect is met het diversiteitsklimaat als contextuele factor. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

*Hypothese 6a: Ouderen/vrouwen/etnische minderheden zullen [leeftijd/gender/etnische] diversiteit meer ondersteunen dan jongeren/mannen/autochtonen, vooral als er een sterk ondersteunend diversiteitsklimaat aanwezig is in de organisatie.*

*Hypothese 6b: Werknemers die hoog scoren op vooroordelen t.o.v. ouderen /vrouwen/ etnische minderheden, zullen minder ondersteunend zijn t.a.v. diversiteitsinitiatieven betreffende die minderheden [ouderen/vrouwen/etnisch], dan zij die laag scoren op vooroordelen t.o.v. ouderen /vrouwen/ etnische minderheden, tenzij er een sterk ondersteunend diversiteitsklimaat aanwezig is in de organisatie.*

*Hypothese 6c: Werknemers die [leeftijd/gender/etnische] diversiteit als positiever zien, zullen meer ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende minderheden [ouderen/vrouwen/etnisch] dan zij die [leeftijd/gender/etnische] diversiteit als minder positief zien, vooral als er een sterk ondersteunend diversiteitsklimaat aanwezig is in de organisatie.*

*Hypothese 6d: Werknemers die hoog scoren op een sociale dominantie oriëntatie, zullen minder ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende minderheden [ouderen/vrouwen/etnisch], dan zij die hier laag op scoren, tenzij er een sterk ondersteunend diversiteitsklimaat aanwezig is in de organisatie.*

*Hypothese 6e: Werknemers die geloven in een rechtvaardige wereld ('just-world beliefs'), zullen minder ondersteunend zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende minderheden [ouderen/vrouwen/etnisch], dan zij die hier laag op scoren, tenzij er een sterk ondersteunend diversiteitsklimaat aanwezig is in de organisatie.*

**Diversiteitsklimaat als moderator voor de relatie tussen diversity endorsement en diversity activism.** Avery (2011) beschrijft ook een 2x2-typologie betreffende 'endorsement' en 'activism' (Figuur 1). Het eerste kwadrant houdt in dat men passief diversiteit gaat ondersteunen. Intrinsiek ondersteunt men wel diversiteitswaarden, maar dit geloof wordt niet gemanifesteerd in de persoon zijn gedrag. Avery noemt dit kwadrant 'Silence'. Mensen die passen in het tweede kwadrant, 'Championing', gaan diversiteitsinitiatieven zowel attitudinaal als actief gedragsmatig ondersteunen. Wanneer men behoort tot het derde kwadrant, 'Subtle Resistance' gaat men diversiteitsinitiatieven gewoon niet leuk vinden, maar gaat men dit niet actief gaan uiten via zijn gedragingen. Het laatste kwadrant, 'Flagrant Discrimination', beschrijft personen die diversiteitsinitiatieven openlijk gaan uitdagen en die discriminerende

praktijken gaan ondersteunen. We gaan via exploratorische factoranalyse (zie 'Resultatensectie') onderzoeken of deze kwadranten daadwerkelijk empirisch ondersteund kunnen worden. Daarna gaan we eerst kijken hoe de vier kwadranten die Avery (2011) beschrijft in zijn 2x2 typologie zich tot elkaar verhouden. We bekijken daarom eerst de relatie tussen de intentie om diversiteit te ondersteunen (Kwadrant I) en het actief ondersteunen van diversiteit (Kwadrant II). Daarnaast onderzoeken we ook de relatie tussen de intentie om diversiteit niet te ondersteunen (Kwadrant III) en het actief niet ondersteunen van diversiteit (Kwadrant IV). Het nagaan van deze effecten test nog eens de intentie-gedrag relatie die beschreven wordt door de 'theory of planned behavior' (Ajzen, 1991). Hierbij dient opgemerkt te worden dat we geen feitelijk gedrag maar gerapporteerd gedrag (verleden-gebaseerd) hebben opgenomen in de bevraging:

*Hypothese 7a: Er bestaat een positief verband tussen de intentie om diversiteit te ondersteunen in een organisatie (items van Kwadrant I) en het gerapporteerde, actief ondersteunend gedrag voor diversiteit (items van Kwadrant II).*

*Hypothese 7b: Er bestaat een positief verband tussen de intentie om diversiteit niet te ondersteunen in een organisatie (items van Kwadrant III) en het gerapporteerde, niet-ondersteunend gedrag voor diversiteit (items van Kwadrant IV).*

Vervolgens gaan we kijken wat de modererende rol is van het diversiteitsklimaat in een organisatie voor de bovenstaande relaties tussen 'diversity endorsement' en 'diversity activism'. Avery (2011) gaat ervan uit dat wanneer 'diversity endorsement' en het diversiteitsklimaat consistent zijn (allebei positief of negatief), er een grotere correspondentie zal zijn tussen 'diversity endorsement' en 'diversity activism'. Zijn verklaring hiervoor is dat een klimaat dat diversiteit ondersteunt, het signaal geeft aan de organisatieleden dat discriminatie ongepast is en zo de waarschijnlijkheid vermindert dat er gediscrimineerd wordt. Omgekeerd kunnen de organisatieleden bij een klimaat dat diversiteit niet ondersteunt, ervan uitgaan dat ongelijke behandeling van de werknemers toegestaan wordt:

*Hypothese 7c: Er bestaat een positief verband tussen de intentie om diversiteit te ondersteunen in een organisatie (items van Kwadrant I) en het gerapporteerde, actief ondersteunend gedrag voor diversiteit (items van Kwadrant II), vooral wanneer er een ondersteunend diversiteitsklimaat in de organisatie heerst.*

*Hypothese 7d: Er bestaat een positief verband tussen de intentie om diversiteit niet te ondersteunen in een organisatie (items van Kwadrant III) en het gerapporteerde, niet-ondersteunend gedrag voor diversiteit (items van Kwadrant IV), vooral wanneer er een klimaat heerst in de organisatie dat diversiteit niet ondersteunt.*

## Methode

### Steekproef en procedure

Deze studie is een cross-sectioneel onderzoek waarbij gebruik gemaakt werd van de sneeuwbalmethode om respondenten te benaderen. Aan de hand van drie online surveys werd een steekproef bevestigd van in totaal 854 respondenten, waarbij er bij 284 participanten werd gepeild naar leeftijdsverschillen, bij 283 participanten naar geslachtsverschillen en bij 287 participanten naar etniciteitsverschillen. De drie vragenlijsten werden grotendeels op dezelfde manier samengesteld, maar de items werden inhoudelijk aangepast aan het specifieke diversiteitstype (zie hiervoor het onderdeel 'Metingen'). De respondenten werkten in verschillende organisaties in verschillende sectoren. Er werden geen restricties opgelegd met betrekking tot leeftijd, geslacht, woonplaats, opleidingsniveau of soort functie. De enige vereiste was dat de respondenten in een organisatie en in loonverband moesten werken. In Tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de karakteristieken van de steekproeven.

Ten eerste zien we dat over de drie steekproeven heen, de meeste participanten niet voor de overheid werken. Vooral voor de vragenlijst m.b.t. leeftijdsdiversiteit is er een overgewicht van respondenten die niet werkzaam zijn aan de overheid (64.4%), terwijl dit overgewicht al iets lichter is voor de vragenlijst m.b.t. geslachtsdiversiteit (59.3%), en miniem voor de vragenlijst m.b.t. etnische diversiteit (51.3%). Ten tweede werkt het merendeel van de respondenten in een organisatie met minder dan 250 werknemers (59.6% voor leeftijdsdiversiteit, 60.3% voor geslachtsdiversiteit en 57.9% voor etnische diversiteit). Ten derde merken we een opvallend feit op in verband met het opleidingsniveau. In de eerste steekproef waarin men bevestigd werd over leeftijdsverschillen, waren er veel meer universitair (63.7%) dan niet-universitair (36.3%). In de andere twee steekproeven waarin men bevestigd werd over gender- en etnische verschillen, zien we echter het omgekeerde. Hierbij vulden er meer niet-universitair (respectievelijk 74.6% en 70%) dan universitair (respectievelijk 25.4% en 30%) de survey in. Ten vierde merken we geen sterk overgewicht van een bepaald geslacht in één van de drie steekproeven. Respectievelijk vulden 47.5%, 43.1% en 42.9% mannen de vragenlijsten in m.b.t. leeftijds-, geslachts- en etnische diversiteit tegenover respectievelijk 52.5%, 56.9% en 57.1% vrouwen. Ten vijfde had de gemiddelde proefpersoon (respectievelijk m.b.t. leeftijds-, geslachts- en etnische diversiteit) een leeftijd van 36.48 ( $SD = 12.45$ ), 36.65 ( $SD = 15.62$ ) en 38.79 jaar ( $SD = 12.82$ ). Tot slot valt op dat er veel meer autochtonen (tussen de 93.7% en 95.5%) dan allochtonen de vragenlijsten hebben ingevuld. Slechts 6.3%, 5.3% en 4.3% allochtonen vulden de vragenlijsten in (respectievelijk m.b.t. leeftijds-, geslachts- en etnische verschillen). Dit kan liggen aan de methode die we gebruikten om de respondenten te benaderen, namelijk de sneeuwbalmethode.

DIVERSITEIT REALISEREN IN ORGANISATIES: TEST VAN AVERY'S MODEL

Tabel 1

*Beschrijving van de steekproeven.*

	Leeftijdsdiversiteit ( <i>N</i> = 284)		Geslachtsdiversiteit ( <i>N</i> = 283)		Etnische diversiteit ( <i>N</i> = 287)	
Sector	Niet-overheid (%)	64.4	Niet-overheid (%)	59.3	Niet-overheid (%)	51.3
	Overheid (%)	35.6	Overheid (%)	40.7	Overheid (%)	48.3
Grootte organisatie	<250 werknemers (%)	59.6	<250 werknemers (%)	60.3	<250 werknemers (%)	57.9
	>250 werknemers (%)	40.4	>250 werknemers (%)	39.7	>250 werknemers (%)	42.1
Opleidingsniveau	Universitair (%)	63.7	Universitair (%)	25.4	Universitair (%)	30.0
	Niet-universitair (%)	36.3	Niet-universitair (%)	74.6	Niet-universitair (%)	70.0
Geslacht	Man (%)	47.5	Man (%)	43.1	Man (%)	42.9
	Vrouw (%)	52.5	Vrouw (%)	56.9	Vrouw (%)	57.1
Leeftijd	<i>M</i>	36.48	<i>M</i>	36.65	<i>M</i>	38.79
	<i>SD</i>	12.45	<i>SD</i>	15.62	<i>SD</i>	12.82
Geboorteland	Autochtoon (%)	93.7	Autochtoon (%)	94.7	Autochtoon (%)	95.5
	Allochtoon (%)	6.3	Allochtoon (%)	5.3	Allochtoon (%)	4.5

### Metingen

Alle items staan in de Bijlage. Een overzicht van de betrouwbaarheidsanalyses van de schalen in dit onderzoek is terug te vinden in Tabel 2. Voor alle reeds bestaande schalen werd een exploratorische factoranalyse uitgevoerd om na te gaan welke onderliggende constructen effectief naar boven kwamen. Omtrent de meting van 'diversity endorsement' en 'activism' gingen we ook via exploratorische factoranalyse na of er vier latente variabelen (e.g., de vier kwadranten in Figuur 1) bestonden. Hoge correlaties tussen de eerste vier items kunnen bijvoorbeeld wijzen op het gemeenschappelijk latent construct 'Silence' onderliggend aan deze items. Dit is nodig omdat deze items/factoren nog niet wetenschappelijk gevalideerd zijn.

**Biografische gegevens en controlevariabelen.** In het eerste deel van de vragenlijst peilden zeven items (met sub-items) naar de biografische gegevens van de respondenten. Het eerste item peilde naar de functie in de organisatie. Hierbij werden de functietitel, de voornaamste taken en het aantal personen waaraan men leiding moest geven, bevraagd door middel van open vragen. Het tweede item onderzocht het aantal uur per week dat de participant aangesteld was. Het derde item bekeek tot welke sector de organisatie van de participant behoort. Mogelijke antwoorden waren *groot- en kleinhandel, onderwijs, zakelijke dienstverlening, maatschappelijke dienstverlening, bouw, transport, logistiek en post, openbare besturen, metaal, gezondheidszorg,...* Dit item werd omgevormd tot een dummy variabele, namelijk 0 = *niet-overheid* en 1 = *overheid*. Dit onderscheid is gebaseerd op de toepassing van de NACE nomenclatuur 2008 op de WSE sectorindeling (Sourbron, 2010). Aan de hand van de gehanteerde definitie in dit rapport, behoren alle primaire, secundaire en tertiaire sectoren tot de 'niet-overheid', terwijl de quartaire sector deel uitmaakt van de 'overheid'. Het vierde item bevroeg de grootte van de organisatie (*micro organisatie (< 10 medewerkers), kleine organisatie (< 50 medewerkers), middelgrote organisatie (< 250 medewerkers), grote, nationale organisatie (> 250 medewerkers) of grote, internationale organisatie (multinational)*). Dit item werd eveneens omgevormd tot een dummy variabele, namelijk 0 = *<250 werknemers* en 1 = *>250 werknemers*. In items vijf tot en met zeven vroegen we aan de participanten om een inschatting te maken van ten eerste het percentage werknemers die ouder zijn dan 50 jaar, ten tweede van het percentage vrouwen en ten derde van de heterogeniteit inzake etnische achtergrond van de werknemers in de organisatie waarin men op dat moment werkzaam was. Deze items (5-7) hebben we niet gebruikt in de analyses en waren louter ter informatie. In het laatste deel van de vragenlijst werden nog enkele variabelen bevraagd die enerzijds als controlevariabelen en anderzijds als onafhankelijke variabelen werden gebruikt, afhankelijk van de bevroegde diversiteitsdimensie. Deze waren het geboorteland van de respondent, het geboorteland van de moeder, het geboorteland van de vader, leeftijd, geslacht en

opleidingsniveau. Deze onafhankelijke variabelen worden verder besproken bij de individuele factoren.

**Individuele factoren.** Om de individuele factoren te meten, werden bestaande vragenlijsten gebruikt, die aangepast werden aan de constructen, de diversiteitstypes en de taal. Bijna alle individuele factoren in deze studie werden gemeten aan de hand van een 6 punten-Likertschaal (1 = *helemaal niet*, 2 = *niet*, 3 = *eerder niet*, 4 = *eerder wel*, 5 = *wel*, 6 = *helemaal wel*). Enkel minderheidsstatus werd op een andere manier ondervraagd. Deze individuele factoren zijn de onafhankelijke variabelen van het model waarmee we ‘diversity endorsement’ (en ‘activism’) willen voorspellen. De metingen van elk van deze individuele factoren wordt in volgende paragrafen kort toegelicht.

**Minderheidsstatus.** In deze studie kan men op drie manieren tot de minderheid behoren. We gaan ervan uit dat ouderen (gemeten via item ‘Leeftijd’) en vrouwen (gemeten via item ‘Geslacht’) minderheidsgroepen zijn en een participant kan ook behoren tot de etnische minderheid. In de steekproef m.b.t. etnische diversiteit, behoort iemand (volgens Hypothese 1c) tot de minderheid wanneer men allochtoon is. Om te weten of iemand allochtoon of autochtoon is, wordt gebruik gemaakt van een definitie door De Valk, Liefbroer en Kène (2001). Volgens hen wordt een allochtoon gedefinieerd als ‘iemand met één of twee in het buitenland geboren ouders’. Hiertoe behoren zowel eerste generatie als de tweede generatie allochtonen. Eerste generatie allochtonen zijn personen die zelf in het buitenland zijn geboren met één of twee in het buitenland geboren ouders. De tweede generatie allochtonen bestaat uit degenen die in België zijn geboren en die één of twee ouders hebben die in het buitenland zijn geboren (De Valk, Liefbroer & Kène, 2001). Aangezien het geboorteland van de respondent en van diens beide ouders bevestigd werden, kunnen de respondenten ingedeeld worden in ofwel de allochtoon-groep ofwel de autochtoon-groep.

**Vooroordelen.** Deze studie maakt deel uit van een grotere studie waarin meerdere schalen opgenomen werden, conform suggesties van Avery om diens model grondig te toetsen. Zo werden bijvoorbeeld zowel meer coverte (bv. IMS-EMS) als overte maten (bv. MCPR) van vooroordelen bevestigd. De scriptie beperkt zich in de analyses tot één bepaalde ‘vooroordelen’ schaal, namelijk IMS-EMS (‘Internal Motivation to Respond without Prejudice’ en ‘External Motivation to Respond without Prejudice’) omwille van twee redenen. Ten eerste is deze schaal in de drie steekproeven gemeten, terwijl de MCPR (‘Motivation to Control Prejudiced Reactions’) (Dunton & Fazio, 1997) enkel gemeten werd in de steekproef m.b.t. leeftijd en zo kunnen we een betere vergelijking maken tussen de drie soorten van diversiteit voor vooroordelen. Ten tweede blijkt dat uit factoranalyses van een andere studie dat MCPR niet weet te onderscheiden tussen interne en externe factoren onderliggend aan de motivatie om

vooroordelen te controleren (Plant & Devine, 1998), terwijl IMS-EMS dit wel doet. Dit is belangrijk omdat zo de onderliggende motivatie om te antwoorden zonder vooroordelen duidelijker wordt.

De IMS-EMS schalen werden aangepast naar het type van diversiteit dat bevraagd werd. Voor leeftijdsdiversiteit en diversiteit met betrekking tot etniciteit werden deze schalen aangepast overgenomen uit Derous, Ryan en Nguyen (2012) en Plant en Devine (1998) (e.g., “Vanwege de huidige politiek correcte normen probeer ik op de werkvloer onbevooroordeeld over te komen tegenover [oudere medewerkers] / [etnische minderheden]”), bestaande uit 10 items. Het tweede item van deze IMS schaal werd omgekeerd geformuleerd (e.g., “Volgens mijn persoonlijke waarden mogen er stereotypen over [oudere medewerkers] / [etnische minderheden] worden gebruikt”). Exploratieve factoranalyse met maximum likelihood estimatie methode extraheerde voor leeftijd 1 factor met eigenwaarde groter dan 1 die 47% van de variantie verklaarde voor IMS en 1 factor die 55% van de variantie verklaarde voor EMS. Voor etniciteit kwam er ook 1 factor uit die 53% van de variantie verklaarde voor IMS en kwamen er 2 factoren uit die samen 72% van de variantie verklaarden voor EMS. Niettegenstaande is de Cronbach's alpha voor deze EMS (eticiteit) goed en daarom werkten we in de analyses met de volledige schaal (zoals in Derous et al., 2012; Plant & Devine, 1998). De betrouwbaarheid van de IMS schaal is .71 en .77 en voor de EMS schaal .78 en .74 voor respectievelijk de vragenlijst m.b.t. leeftijdsdiversiteit en etnische diversiteit. Voor geslachtsverschillen werden de IMS-S ('Internal Motivation to Respond without Sexism') en EMS-S ('External Motivation to Respond without Sexism') items aangepast overgenomen uit Klonis, Plant en Devine (2005) (e.g., “Volgens mijn persoonlijke waarden is het prima om stereotypen over vrouwen te gebruiken op de werkvloer.”), bestaande uit 20 items. Het eerste item van deze IMS-S schaal werd omgekeerd geformuleerd (e.g., “Volgens mijn persoonlijke waarden is het prima om stereotypen over vrouwen te gebruiken op de werkvloer.”). Exploratieve factoranalyse met maximum likelihood estimatie methode extraheerde 3 factoren met eigenwaarde groter dan 1 die 62% van de variantie verklaarden voor IMS-S en 2 factoren die 53% van de variantie verklaarden voor EMS-S. De betrouwbaarheden van de IMS-S en EMS-S bedragen respectievelijk .78 en .82. Opnieuw hanteerden we in de analyses de volledige schaal omdat de alpha's goed zijn en vorige studies (Klonis et al., 2005) deze schalen ook reeds gebruikten.

***Opvattingen over Diversiteit.*** Opvattingen over diversiteit zijn gemeten aan de hand van de 'Diversity Beliefs Scale' bestaande uit vier aangepaste items en ontwikkeld door Van Dick et al. (2008). Het tweede en vierde item werden omgekeerd geformuleerd (in de drie vragenlijsten) en gehercodeerd voor de analyses. Ook het derde item werd, enkel voor de geslacht- en etniciteitsvragenlijsten, omgekeerd geformuleerd. Deze items werden aangepast aan het

diversiteitstype (e.g., “Ik denk dat werkgroepen/teams mensen moeten bevatten [van verschillende leeftijden] / [van hetzelfde geslacht] / [met *dezelfde* etnische afkomst].”). Exploratieve factoranalyse met maximum likelihood estimatie methode extraheerde voor leeftijd 1 factor met eigenwaarde groter dan 1 die 56% van de variantie verklaarde. Voor geslacht was dit ook 1 factor die eveneens 56% van de variantie verklaarde en voor etniciteit 1 factor die 55% van de variantie verklaarde. Cronbach's alpha van deze schaal bedroeg respectievelijk voor de vragenlijst m.b.t. leeftijds-, geslacht- en etnische diversiteit .72, .73 en .72.

**Egalitarisme.** Sociale dominantie oriëntatie werd enerzijds (in de drie vragenlijsten) gemeten aan de hand van een SDO schaal ontworpen door Pratto et al. (1994; vertaald door Van Hiel & Duriez, 2002), en anderzijds (in de vragenlijst m.b.t. leeftijd) door een verkorte RWA ('Right-Wing Attitudes') schaal ontworpen door Altemeyer (1981; vertaald door Meloen, 1991). Opnieuw beperkt deze scriptie zich tot één schaal voor de analyses, namelijk de SDO schaal ontworpen door Pratto et al. (1994; vertaald door Van Hiel & Duriez, 2002) omwille van twee redenen. Ten eerste gebruiken we ook deze schaal in de drie vragenlijsten, waardoor we de resultaten goed kunnen vergelijken tussen de diversiteitstypes. Ten tweede blijkt uit een andere studie dat de RWA schaal niet sterk correleert met de SDO schaal en ook geen grote toegevoegde waarde heeft om beleidsattitudes te meten (Pratto et al., 1994) bovenop de SDO schaal.

De SDO schaal bestond uit 14 items (e.g., “Sommige sociale groepen zijn eenvoudigweg niet de gelijke van andere groepen.”). Hierbij zijn items 8 tot en met 14 omgekeerd geformuleerd (e.g., “Men zou moeten ijveren voor een grotere economische gelijkheid”; e.g., “Men zou moeten ijveren voor een toenemende sociale gelijkheid”). Exploratieve factoranalyse met maximum likelihood estimatie methode extraheerde voor leeftijd, geslacht en etniciteit 2 factoren met eigenwaarde groter dan 1 die samen respectievelijk 57%, 54% en 59% van de variantie verklaarden. De betrouwbaarheid van deze schaal bedroeg respectievelijk voor de vragenlijst m.b.t. leeftijds-, geslacht- en etnische diversiteit .89, .88 en .90. Opnieuw hanteerden we in de analyses de volledige schaal omdat de alpha's goed zijn en vorige studies (Pratto et al. 1994; Van Hiel & Duriez, 2002) deze schalen ook reeds gebruikten.

'Just-world beliefs' werden in de drie steekproeven gemeten aan de hand van de 'Belief in a Just World Scale', bestaande uit acht items (e.g., “Ik vind dat de mensen in de samenleving eerlijk worden behandeld.”) (Kaiser & Pratt, 2009). Exploratieve factoranalyse met maximum likelihood estimatie methode extraheerde voor leeftijd 1 factor met eigenwaarde groter dan 1 die 49% van de variantie verklaarde. Voor geslacht en etniciteit waren dit 2 factoren die samen respectievelijk 56% en 58% van de variantie verklaarden. Opnieuw hanteerden we in de



analyses de volledige schaal omdat de alpha's goed zijn en vorige studies (Kaiser & Pratt, 2009) deze schalen ook reeds gebruikten. De betrouwbaarheid van deze schaal bedroeg respectievelijk voor de vragenlijst m.b.t. leeftijds-, geslacht- en etnische diversiteit .84, .80 en .82.

**Contextuele factoren.** Om de contextuele factor diversiteitsklimaat te meten, maakten we gebruik van een reeds bestaande vragenlijst. Deze werden ook gemeten aan de hand van een 6 punten-Likertschaal (1 = *helemaal niet*, 2 = *niet*, 3 = *eerder niet*, 4 = *eerder wel*, 5 = *wel*, 6 = *helemaal wel*). Deze contextuele factor is de moderatorvariabele in het model.

**Diversiteitsklimaat.** Om het (gepercipieerde) diversiteitsklimaat in de organisatie van de respondenten na te gaan, werd gebruik gemaakt van de 'Diversity Climate Scale', bestaande uit vier items. Deze schaal werd ontwikkeld door McKay et al. (2008) en aangepast aan het diversiteitstype (e.g., "Ik vertrouw erop dat de organisatie waarvoor ik werk, [oudere medewerkers] / [vrouwen] / [etnische minderheden] eerlijk behandelt."). Exploratieve factoranalyse met maximum likelihood estimatie methode extraheerde voor leeftijd, geslacht en etniciteit telkens 1 factor met eigenwaarde groter dan 1 die respectievelijk 73%, 65% en 70% van de variantie verklaarde. De betrouwbaarheid van deze schaal bedroeg respectievelijk voor de vragenlijst m.b.t. leeftijds-, geslacht- en etnische diversiteit .87, .81 en .83.

**Diversity endorsement en activism.** Om deze twee constructen te meten, werden zelfontwikkelde items gebruikt. In de instructie werd aangegeven dat men concreet moest denken aan werk-gerelateerde situaties en men moest beoordelen hoe men zelf omgaat met diversiteitsinitiatieven op het werk. Dit onderdeel omvat 16 items die gerelateerd zijn aan de 2x2 typologie voorgesteld door Avery (2013) met betrekking tot 'diversity endorsement' en 'diversity activism' (Figuur 1). De items van de eerste twee kwadranten zijn grotendeels gebaseerd op items uit Linnehan et al. (2003) en Linnehan et al. (2006). Deze items werden aangepast aan het diversiteitstype en gemeten aan de hand van een 6 punten-Likertschaal (1 = *helemaal niet*, 2 = *niet*, 3 = *eerder niet*, 4 = *eerder wel*, 5 = *wel*, 6 = *helemaal wel*). Items 1 t.e.m. 4 peilden naar de mate van 'Silence'/Kwadrant I (e.g., "Op mijn werk hou ik me afzijdig wanneer anderen grapjes vertellen over oudere medewerkers die beledigend zijn."), items 5 t.e.m. 8 naar de mate van 'Championing'/Kwadrant II (e.g., "Op mijn werk tik ik medewerkers op de vingers wanneer ze woorden gebruiken die leden van bepaalde etnische groepen kunnen kwetsen."), items 9 t.e.m. 12 naar de mate van 'Subtle Resistance'/Kwadrant III (e.g., "Op mijn werk vind ik dat anderen gelijk hebben wanneer ze gender gerelateerde vooroordelen en stereotypen promoten.") en items 13 t.e.m. 16 naar de mate van 'Flagrant Discrimination'/Kwadrant IV (e.g., "Op mijn werk gebruik ik bewust woorden die oudere medewerkers kunnen kwetsen."). Exploratieve factoranalyse met maximum likelihood estimatie methode (uitgevoerd over de drie steekproeven samen) extraheerde telkens uni-dimensionele

schalen voor de vier kwadranten. Voor Kwadrant I werd 1 factor geëxtraheerd met een eigenwaarde groter dan 1 die 55% van de variantie verklaarde, voor Kwadrant II verklaarde 1 factor 61% van de variantie, voor Kwadrant III verklaarde 1 factor 45% van de variantie en voor Kwadrant IV verklaarde 1 factor 69% van de variantie. De betrouwbaarheid van Kwadrant I bedroeg respectievelijk voor de vragenlijst m.b.t. leeftijds-, geslacht- en etnische diversiteit .68, .68 en .76. De betrouwbaarheid van Kwadrant II bedroeg respectievelijk voor de vragenlijst m.b.t. leeftijds-, geslacht- en etnische diversiteit .78, .75 en .82. De betrouwbaarheid van Kwadrant III was redelijk laag en bedroeg respectievelijk voor de vragenlijst m.b.t. leeftijds-, geslacht- en etnische diversiteit .62, .60 en .54. Hoewel het betrouwbaarheids criterium van Nunnally (1978) niet werd gehaald, beschouwen andere auteurs (Robinson, Shaver, & Wrightsman, 1991) een interne consistentie van .60 ook als betrouwbaar. Ook vonden we in de factoranalyse dat er 1 latente factor onderliggend was aan deze items. Daarom werd deze schaal behouden. De betrouwbaarheid van Kwadrant IV bedroeg respectievelijk voor de vragenlijst m.b.t. leeftijds-, geslacht- en etnische diversiteit .85, .78 en .91.

Conform Figuur 1, werden Kwadrant I en II (items 1 t.e.m. 8) gebruikt om de afhankelijke variabele van Hypothesen 1 tot en met 6 te meten, namelijk diversiteitssteun. Exploratieve factoranalyse met maximum likelihood estimatie methode extraheerde 2 factoren met eigenwaarde groter dan 1 die samen 59% van de variantie verklaarden in diversiteitssteun. Vier items laadden sterk op 1 factor, overeenkomstig Kwadrant I. De overige vier items laadden sterk op een andere factor, overeenkomstig Kwadrant II. De betrouwbaarheid van diversiteitssteun bedroeg respectievelijk voor de vragenlijst m.b.t. leeftijd-, geslacht- en etnische diversiteit .74, .71 en .79. Voor Hypothesen 7a, 7b, 7c en 7d werden alle kwadranten gebruikt.

Tabel 2

*Betrouwbaarheid van de schalen (Cronbach's alpha).*

	Leeftijds- Diversiteit	Geslachts- diversiteit	Etnische diversiteit
Vooroordelen			
- EMS	.78	.82	.74
- IMS	.71	.78	.77
Opvattingen over diversiteit			
- Diversity Beliefs Scale	.72	.73	.72
Egalitarisme			
- SDO Scale	.89	.88	.90
- BJW Scale	.84	.80	.82
Diversiteitsklimaat			
- Diversity Climate Scale	.87	.81	.83
Diversity Endorsement & Activism			
- Silence (Kwadrant I)	.68	.68	.76
- Championing (Kwadrant II)	.78	.75	.82
- Subtle Resistance (Kwadrant III)	.62	.60	.54
- Flagrant Discrimination (Kwadrant IV)	.85	.78	.91
Diversiteitssteun (Kwadrant I en Kwadrant II)	.74	.71	.79

### Statistische Analyses

De variabelen die gemeten werden aan de hand van Likert-schalen, kunnen als continu beschouwd worden. Om de hypothesen te testen van deze studie, en omdat dit een niet-experimenteel design is, werden deze modellen getest aan de hand van meervoudige lineaire regressieanalyses. Zie hiervoor de resultatensectie.

## Resultaten

Tabellen 3 t.e.m. 5 tonen de descriptieve statistieken en correlaties tussen de studievariabelen. Ten eerste vertonen de controlevariabelen slechts enkele significante correlaties met steun. Voor de vragenlijst m.b.t. leeftijdsdiversiteit is er enkel een significante, negatieve correlatie met geslacht als controlevariabele ( $r = -.18, p \leq .01$ ). Voor de vragenlijst m.b.t. genderdiversiteit is er geen samenhang tussen de controlevariabelen en steun. Voor de vragenlijst m.b.t. etnische diversiteit is er enkel een significante, negatieve correlatie tussen grootte van de organisatie en steun ( $r = -.13, p \leq .05$ ) en een significante, positieve correlatie tussen steun en leeftijd als controlevariabele ( $r = .12, p \leq .05$ ). Opvallend is ook dat er in de drie steekproeven een positieve, significante correlatie is tussen geslacht en sector ( $r = .24, p \leq .01$ ;  $r = .30, p \leq .01$ ;  $r = .22, p \leq .01$ ).

Ten tweede zijn er verschillende significante correlaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen van dit onderzoek. Indien er significante correlaties gevonden werden, was de richting van deze correlaties meestal conform met de richting van onze hypothesen. Voor Hypothese 1a is er een significante en positieve correlatie tussen leeftijd en diversiteitsteun ( $r = .28, p \leq .01$ ). Voor de overige hypothesen in verband met minderheidsstatus (Hypothese 1b en 1c), worden geen significante correlaties gevonden. De correlaties tussen de variabelen uit Hypothese 2 (a, b en c) liggen in lijn met de veronderstelde hypothesen. De hypothesen stelden dat personen die hoog scoren op vooroordelen, minder ondersteunend zouden zijn t.a.v. diversiteitsinitiatieven. We maten vooroordelen aan de hand van de Internal (IMS) & External (EMS) Motivation to respond *without* Prejudice. Er werden daarom, conform met de hypothesen, positieve correlaties gevonden tussen enerzijds IMS en het steunen van diversiteit ( $r = .49, p \leq .01$ ;  $r = .27, p \leq .01$ ;  $r = .57, p \leq .01$ ) en anderzijds EMS en steun ( $r = .22, p \leq .01$  voor leeftijdsdiversiteit en  $r = .33, p \leq .01$  voor geslachtsdiversiteit) voor de drie soorten van diversiteit. Enkel in de vragenlijst m.b.t. etniciteit blijkt de correlatie tussen EMS en steun niet significant te zijn. Vervolgens blijkt er enkel een significante en positieve correlatie te zijn tussen opvattingen over diversiteit en steun ( $r = .27, p \leq .01$ ) in de vragenlijst m.b.t. leeftijdsdiversiteit (conform met Hypothese 3). Verder werden significante, negatieve correlaties gevonden tussen SDO en steun, voor de drie diversiteitstypes ( $r = -.31, p \leq .01$ ;  $r = -.19, p \leq .01$ ;  $r = -.38, p \leq .01$ ). Deze correlaties zijn in lijn met Hypothese 4 (a, b en c). Voor Hypothese 5, vonden we geen significante correlaties. Tot slot werden er significante, positieve correlaties gevonden tussen Kwadrant I (intentie om diversiteit te ondersteunen in een organisatie) en Kwadrant II (gerapporteerde, actief ondersteunend gedrag voor diversiteit) voor de drie diversiteitstypes ( $r = .26, p \leq .01$ ;  $r = .21, p \leq .01$ ;  $r = .31, p \leq .01$ ). Dit komt overeen met Hypothese 7a. Ook voor de relatie tussen Kwadrant III en Kwadrant IV werden significante, positieve correlaties gevonden in de vragenlijst m.b.t. leeftijds- en genderdiversiteit ( $r = .34, p \leq .01$ ;  $r = .33, p \leq .01$ ), conform met Hypothese 7b. Voor deze hypothese werd echter ook een significante, negatieve correlatie gevonden in de vragenlijst m.b.t. etnische diversiteit ( $r = -.30, p \leq .01$ ). Hypothesen 6 (a, b, c, d en e), 7c en 7d worden hier niet besproken, aangezien deze hypothesen gaan over interacties.

Ten derde kunnen nog een aantal opvallende correlaties besproken worden, los van de hypothesen. Er blijken zeer sterke correlaties te zijn tussen enerzijds steun en Kwadrant I ( $r = .79, p \leq .01$ ;  $r = .78, p \leq .01$ ;  $r = .80, p \leq .01$ ) en anderzijds tussen steun en Kwadrant II ( $r = .80, p \leq .01$ ;  $r = .78, p \leq .01$ ;  $r = .81, p \leq .01$ ). Ook waren er vrij sterke en significante correlaties tussen vooroordelen (IMS) en de vier kwadranten, tussen opvattingen over diversiteit en de vier kwadranten en tussen SDO en de vier kwadranten.

DIVERSITEIT REALISEREN IN ORGANISATIES: TEST VAN AVERY'S MODEL

Tabel 3

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor de variabelen m.b.t. leeftijdsdiversiteit.

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Controlevariabelen</b>																		
1. Sector <sup>a,b</sup>	.36	.48	-															
2. Grootte organisatie <sup>a,c</sup>	.40	.49	-0.03	-														
3. Geslacht <sup>a,d</sup>	.53	.50	.24**	-.14*	-													
4. Opleidingsniveau <sup>a,e</sup>	.36	.48	-.10	.14*	.12*	-												
<b>Individuele factoren</b>																		
5. Minderheidsstatus (leeftijd)	36.5	12.45	.08	.17**	.01	-.06	-											
6. Vooroordelen (EMS)	3.31	.85	.12	-.02	.17**	.06	-.11	-										
7. Vooroordelen (IMS)	4.21	.76	.07	.11	.11	.17**	.18**	.15*	-									
8. Opvattingen over diversiteit	4.63	.79	.04	.10	.10	.02	.19**	-.04	.35**	-								
9. Egalitarisme (SDO)	2.76	.77	-.09	-.03	-.20**	-.07	-.23**	.13*	-.42**	-.35**	-							
10. Egalitarisme (JWB)	3.20	.72	-.02	.07	-.22**	.06	-.10	.13*	-.08	-.05	.28**	-						
<b>Contextuele factoren</b>																		
11. Diversiteitsklimaat	4.73	.83	.06	-.03	.00	.07	-.11	.03	.17**	.26**	-.20**	-.01	-					
<b>Andere variabelen</b>																		
12. Kwadrant I	3.84	.81	.07	.05	.25**	.09	.08	.36**	.42**	.13*	-.19**	.00	.08	-				
13. Kwadrant II	3.75	.83	.01	.03	.03	.05	.36**	-.01	.36**	.29**	-.30**	-.09	.18**	.26**	-			
14. Kwadrant III	2.93	.75	.04	-.06	-.09	-.07	-.20**	.06	-.17**	-.14*	.20**	.13*	-.15*	-.19**	-.14*	-		
15. Kwadrant IV	1.68	.73	-.03	-.03	-.12*	-.04	-.11	.11	-.24**	-.27**	.32**	.17**	-.31**	-.12*	-.10	.34**	-	
16. Steun	3.79	.65	.06	.07	-.18**	.10	.28**	.22**	.49**	.27**	-.31**	-.05	.17**	.79**	.80**	-.21**	-.14*	-

Noot. N = 284. \* $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ . <sup>a</sup>Spearman-correlaties <sup>b</sup>Sector: 0 = *niet-overheid*; 1 = *overheid*. <sup>c</sup>Grootte organisatie: 0 = *minder dan 250 werknemer*; 1 = *meer dan 250 werknemers*. <sup>d</sup>Geslacht: 0 = *man*; 1 = *vrouw*. <sup>e</sup>Opleidingsniveau: 0 = *niet-universitair*; 1 = *universitair*.

DIVERSITEIT REALISEREN IN ORGANISATIES: TEST VAN AVERY'S MODEL

Tabel 4

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor de variabelen m.b.t. geslachtsdiversiteit.

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Controlevariabelen</b>																		
1. Sector <sup>a b</sup>	.41	.49	-															
2. Grootte organisatie <sup>a c</sup>	.40	.49	.06	-														
3. Leeftijd	36.65	15.62	.15**	.07	-													
4. Opleidingsniveau <sup>a d</sup>	.25	.44	-.46	.17**	-.19**	-												
<b>Individuele factoren</b>																		
5. Minderheidsstatus (Vrouwen) <sup>a e</sup>	.57	.50	.30**	-.08	.02	-.08	-											
6. Vooroordelen (EMS)	2.63	.87	-.06	-.11	-.06	-.11	.04	-										
7. Vooroordelen (IMS)	4.90	.72	.20**	.14*	.06	.13*	.18**	-.08	-									
8. Opvattingen over diversiteit	4.88	.80	.13	.07	.04	.07	.10	-.10	.37**	-								
9. Egalitarisme (SDO)	2.55	.77	-.05	-.09	-.08	.01	-.02	.14*	-.50**	-.40**	-							
10. Egalitarisme (JWB)	3.20	.70	-.13*	-.05	-.21**	.14*	-.17**	.06	-.15*	-.10	.20**	-						
<b>Contextuele factoren</b>																		
11. Diversiteitsklimaat	4.99	.79	.12	-.05	.05	.03	.05	-.08	.20**	.18**	-.11	.02	-					
<b>Andere variabelen</b>																		
12. Kwadrant I	3.60	.93	-.07	.05	.09	-.05	-.09	.35**	.20**	.00	-.09	-.08	.08	-				
13. Kwadrant II	3.79	.94	.03	.02	.08	-.03	.13*	.16**	.23**	.18**	-.20**	.06	.15**	.21**	-			
14. Kwadrant III	2.87	.82	-.04	-.08	.01	-.10	-.05	.20**	-.29**	-.15**	.28**	.15*	-.11	.03	-.13*	-		
15. Kwadrant IV	1.46	.71	-.18*	-.11	-.03	-.17**	-.17**	.17**	-.37**	-.42**	.30**	.13*	-.20**	.10	-.07	.33**	-	
16. Steun	3.69	.73	-.02	.05	.11	-.04	.00	.33**	.27**	.12	-.19**	-.01	.15*	.78**	.78**	-.07	.02	-

Noot. N = 283. \* $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ . <sup>a</sup>Spearman-correlaties <sup>b</sup>Sector: 0 = *niet-overheid*; 1 = *overheid*. <sup>c</sup>Grootte organisatie: 0 = *minder dan 250 werknemer*; 1 = *meer dan 250 werknemers*. <sup>d</sup>Opleidingsniveau: 0 = *niet-universitair*; 1 = *universitair*. <sup>e</sup>Geslacht: 0 = *man*; 1 = *vrouw*.

DIVERSITEIT REALISEREN IN ORGANISATIES: TEST VAN AVERY'S MODEL

Tabel 5

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor de variabelen m.b.t. etnische diversiteit.

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Controlevariabelen</b>																			
1. Sector <sup>a,b</sup>	.49	.50	-																
2. Grootte organisatie <sup>a,c</sup>	.42	.49	.18**	-															
3. Geslacht <sup>a,d</sup>	.57	.50	.22**	-.03	-														
4. Opleidingsniveau <sup>a,e</sup>	.30	.46	-.09	.09	.01	-													
5. Leeftijd	38.79	12.82	.12	-.01	-.15**	-.26**	-												
<b>Individuele factoren</b>																			
6. Minderheidsstatus (Allochtoon) <sup>a,f</sup>	.05	.21	-.08	-.05	.05	.08	.01	-											
7. Vooroordelen (EMS)	3.25	.96	.01	-.09	.04	-.05	-.04	-.06	-										
8. Vooroordelen (IMS)	4.20	.93	.12*	-.05	.07	.13*	.04	-.00	.51	-									
9. Opvattingen over diversiteit	4.17	.85	.04	.05	.06	.23**	-.05	-.02	-.14*	.44**	-								
10. Egalitarisme (SDO)	2.47	.77	-.10	.05	-.10	-.19**	-.08	.01	.13*	-.61**	-.52**	-							
11. Egalitarisme (JWB)	3.06	.72	-.16**	.06	-.24**	-.02	-.13*	-.09	.2**	-.12*	-.18**	.30**	-						
<b>Contextuele factoren</b>																			
12. Diversiteitsklimaat	4.68	.78	.07	-.02	.01	.28**	-.14*	.05	.08	.28**	.23**	-.18**	.08	-					
<b>Andere variabelen</b>																			
13. Kwadrant I	3.97	.92	.11	-.10	.19**	.16**	-.02	.01	.15**	.43**	-.20**	-.23**	.06	.35**	-				
14. Kwadrant II	3.50	.94	.04	-.10	-.04	.03	.21**	.05	-.05	.49**	-.39**	-.37**	-.04	.21**	.31**	-			
15. Kwadrant III	2.80	.75	-.08	.06	-.11	-.15*	.07	-.03	.08	-.35**	-.24**	.35**	.24**	-.13**	-.32**	-.23**	-		
16. Kwadrant IV	1.68	.78	-.07	-.02	-.08	-.27**	.18**	-.07	.15*	-.43**	-.51**	.55**	.17**	-.37**	-.27**	-.30**	-.30**	-	
17. Steun	3.73	.75	.10	-.13*	.09	.10	.12*	.05	.06	.57**	.36	-.38**	.01	.34**	.80**	.81**	-.34**	.35**	-

Noot. N = 287. \* $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ . <sup>a</sup>Spearman-correlaties <sup>b</sup>Sector: 0 = niet-overheid; 1 = overheid. <sup>c</sup>Grootte organisatie: 0 = minder dan 250

werknemer; 1 = meer dan 250 werknemers. <sup>d</sup>Geslacht: 0 = man; 1 = vrouw. <sup>e</sup>Opleidingsniveau: 0 = niet-universitair; 1 = universitair.

<sup>f</sup> Allochtoon: 0 = Autochtoon; 1 = Allochtoon.

**Individuele Factoren als Voorspellers van Diversity Endorsement**

**Minderheidsstatus.** Resultaten voor Hypothese 1a worden weergegeven in Tabel 6. In Stap 1 zijn de controlevariabelen sector, grootte van de organisatie, geslacht en opleidingsniveau ingevoerd. Daarna werden in Stap 2 de onafhankelijke variabele leeftijd en de moderatorvariabele diversiteitsklimaat ingebracht. Vervolgens werd nog in de derde stap de interactieterm ingevoerd. Deze interactieterm wordt besproken bij de analyse van Hypothese 6a (voor leeftijdsdiversiteit). Uit Tabel 6 kan worden afgeleid dat 4% van de variantie in diversiteitsteun verklaard wordt door de controlevariabelen,  $F(4, 279) = 3.99, p = .00$ . Zo gaan de vrouwelijke werknemers diversiteit naar leeftijd meer ondersteunen dan mannelijke ( $\beta = .19, p = .00$ ) en zullen universitaire leeftijdsdiversiteit meer ondersteunen dan niet-universitaire ( $\beta = .13, p = .03$ ). Samen met de controlevariabelen en diversiteitsklimaat, verklaart leeftijd 15% van de variantie in steun,  $F(2, 277) = 19.75, p = .00$ . Uit de richting van het effect kunnen we concluderen dat hoe ouder men is, hoe meer men diversiteit naar leeftijd zal ondersteunen ( $\beta = .31, p = .00$ ). Hypothese 1a is bevestigd.

Tabel 6

*Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 1a en 6a (voor leeftijdsdiversiteit).*

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	.02	-.03	-.03
Grootte organisatie	.07	.03	.03
Geslacht	.19***	.19***	.19***
Opleidingsniveau	.13*	.16**	.16**
2. Minderheidsstatus (Leeftijd)		.31***	.31***
Diversiteitsklimaat		.20***	.20***
3. Leeftijd X Diversiteitsklimaat			-.02
Adjusted $R^2$	.04**	.15***	.15***

*Noot.*  $N = 284$ . \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$

Resultaten van Hypothese 1b worden weergegeven in Tabel 7. Enkel werd hier in Stap 1 van de controlevariabelen geslacht verwijderd omdat dit de onafhankelijke variabele was in het model, en werd leeftijd toegevoegd als controlevariabele. Voor deze hypothese verklaren de controlevariabelen geen variantie in steun,  $F(4, 278) = 1.35, p = .25$ . Ook blijkt het effect van geslacht op steun niet significant te zijn ( $\beta = .02, p = .80$ ). Hypothese 1b is bijgevolg niet bevestigd. We moeten echter voorzichtig zijn met deze conclusie aangezien het interactie-effect wel significant blijkt te zijn ( $\beta = -.12, p = .04$ ). Hoofdeffecten kunnen dan niet eenduidig geïnterpreteerd worden. Dit wordt verder besproken bij de analyse van Hypothese 6a (voor geslachtsdiversiteit).



Tabel 7

Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 1b en 6a (voor geslachtsdiversiteit).

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	-.07	-.09	-.09
Grootte organisatie	.04	.05	.05
Opleidingsniveau	-.04	-.05	-.04
Leeftijd	.11	.11	.11
2. Minderheidsstatus (Geslacht)		.02	.02
Diversiteitsklimaat		.16**	.16**
3. Geslacht X Diversiteitsklimaat			-.12*
Adjusted $R^2$	.00	.02	.03*

Noot.  $N = 283$ . \*  $p \leq 0.05$ , \*\* $p \leq 0.01$ , \*\*\* $p \leq 0.001$

Resultaten voor Hypothese 1c worden weergegeven in Tabel 8. Ook hier werden in Stap 1 de controlevariabelen sector, grootte van de organisatie, opleidingsniveau, geslacht en leeftijd ingevoerd. Deze controlevariabelen verklaren 4% van de variantie in steun,  $F(5, 281) = 3.46$ ,  $p = .00$ . Vervolgens zien we in Stap 2 dat de onafhankelijke variabele minderheidsstatus (hier allochtoon vs. autochtoon) geen significant effect heeft op steun ( $\beta = -.00$ ,  $p = .95$ ). Hypothese 1c is dus niet bevestigd.

Tabel 8

Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 1c en 6a (voor etnische diversiteit).

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	.06	.01	.01
Grootte organisatie	-.11	-.10	-.10
Opleidingsniveau	.15**	.06	.06
Geslacht	.09	.09	.09
Leeftijd	.16**	.19***	.19***
2. Minderheidsstatus (Allochtoon)		-.00	-.00
Diversiteitsklimaat		.35***	.35***
3. Allochtoon X Diversiteitsklimaat			-.02
Adjusted $R^2$	.04**	.14***	.14***

Noot.  $N = 287$ . \* $p \leq 0.05$ , \*\* $p \leq 0.01$ , \*\*\* $p \leq 0.001$

**Vooroordelen.** De resultaten van Hypothesen 2a, b, c worden weergegeven in Tabel 9, 10 en 11. Het hoofdeffect van vooroordelen op steun voor leeftijdsdiversiteit is significant voor de twee schalen (EMS:  $\beta = .18$ ,  $p = .00$ ; IMS:  $\beta = .45$ ,  $p = .00$ ). Samen met de controlevariabelen en diversiteitsklimaat, verklaart EMS 9% van de variantie in steun,  $F(2,277) = 9.16$ ,  $p = .00$ , terwijl IMS 25% van de variantie in steun verklaart,  $F(2,277) = 40.52$ ,  $p = .00$ .

De effecten zeggen dat hoe meer werknemers gemotiveerd zijn om te antwoorden zonder vooroordelen t.o.v. ouderen (Motivation to Respond *without* Prejudice), hoe meer ze ondersteunend zijn t.a.v. diversiteitsinitiatieven betreffende ouderen. Als we dus deze interpretatie terug omdraaien naar de veronderstelde hypothese, is het voor deze steekproef inderdaad zo dat werknemers die hoog scoren op vooroordelen t.o.v. ouderen, minder ondersteunend zijn t.a.v. diversiteitsinitiatieven betreffende die ouderen, dan zij die laag scoren op vooroordelen t.o.v. ouderen. Hypothese 2a is dus bevestigd.

Tabel 9

*Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 2a en 6b (voor leeftijdsdiversiteit).*

Stappen en variabelen	Steun			Steun		
	1	2	3	1	2	3
1. Sector	.02	-.01	-.01	.02	-.02	-.02
Grootte organisatie	.07	.07	.07	.07	.02	.02
Geslacht	.19***	.17**	.17***	.19***	.13*	.13*
Opleidingsniveau	.13*	.11**	.11**	.13*	.06	.06
2. Vooroordelen (EMS)		.18**	.19***		-	-
Vooroordelen (IMS)		-	-		.45***	.45***
Diversiteitsklimaat		.17**	.17**		.09	.09
3. EMS X			-.07			-
Diversiteitsklimaat						
IMS X			-			.00
Diversiteitsklimaat						
Adjusted R <sup>2</sup>	.04**	.09***	.09***	.04**	.25***	.25***

*Noot.*  $N = 284$ . \* $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

Vervolgens is het hoofdeffect voor Hypothese 2b ook significant, zowel wanneer we vooroordelen meten met de EMS-S schaal ( $\beta = .36$ ,  $p = .00$ ) als wanneer we vooroordelen meten met de IMS-S schaal ( $\beta = .28$ ,  $p = .00$ ). Samen met de controlevariabelen en diversiteitsklimaat, verklaart EMS 15% van de variantie in steun voor genderdiversiteit,  $F(2, 276) = 24.34$ ,  $p = .00$ , terwijl IMS 12% van de variantie in steun verklaart,  $F(2, 276) = 14.92$ ,  $p = .00$ . Opnieuw moeten we de redenering omdraaien wanneer de richting van het effect willen interpreteren. De positieve effecten in de tabel wijzen erop dat hoe meer werknemers gemotiveerd zijn om te antwoorden zonder vooroordelen t.o.v. vrouwen (Motivation to Respond *without* Sexism), hoe meer ze ondersteunend zijn t.a.v. diversiteitsinitiatieven betreffende vrouwen. Dat betekent dat Hypothese 2b bevestigd is.

Tabel 10

Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 2b en 6b (voor geslachtsdiversiteit).

Stappen en variabelen	Steun			Steun		
	1	2	3	1	2	3
1. Sector	-.07	-.08	-.08	-.07	-.14*	-.14*
Grootte organisatie	.04	.08	.08	.04	.02	.02
Opleidingsniveau	-.04	-.00	-.00	-.04	-.08	-.08
Leeftijd	.11	.13*	.13*	.11	.09	.10
2. Vooroordelen (EMS)		.36***	.36***		-	-
Vooroordelen (IMS)		-	-		.28***	.27***
Diversiteitsklimaat		.18***	.19***		.11	.11
3. EMS X Diversiteitsklimaat			-.02			-
IMS X Diversiteitsklimaat			-			-.05
Adjusted R <sup>2</sup>	.01	.15***	.15***	.02	.12***	.12***

Noot. N = 283. \*  $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

Het hoofdeffect van vooroordelen (naar etnische diversiteit) op steun is significant wanneer vooroordelen gemeten worden aan de hand van de IMS schaal ( $\beta = .50$ ,  $p = .00$ ), maar niet wanneer vooroordelen gemeten worden aan de hand van de EMS schaal ( $\beta = .04$ ,  $p = .51$ ). IMS verklaart samen met de controlevariabelen en diversiteitssteun 38% van de variantie in steun,  $F(2, 278) = 75.07$ ,  $p = .00$ . Het positieve effect betekent dat hoe meer werknemers intern gemotiveerd zijn om te antwoorden zonder vooroordelen t.o.v. etnische minderheden (Internal Motivation to Respond *without* Prejudice), hoe meer ze ondersteunend zijn t.a.v. diversiteitsinitiatieven betreffende die etnische minderheden. Wanneer de redenering omgedraaid wordt naar de veronderstelde Hypothese 2c, kunnen we besluiten dat de hypothese deels bevestigd is, namelijk voor interne motivatie om zonder vooroordelen te antwoorden.

Tabel 11

Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 2c en 6b (voor etnische diversiteit).

Stappen en variabelen	Steun			Steun		
	1	2	3	1	2	3
1. Sector	.06	.02	.02	.06	-.02	-.02
Grootte organisatie	-.12*	-.11	-.11	-.12	-.10*	-.10*
Opleidingsniveau	.16**	.08	.08	.16**	.03	.03
Geslacht	.09	.09	.10	.09	.07	.07
Leeftijd	.17**	.20***	.20***	.17**	.15**	.15**
2. Vooroordelen (EMS)		.04	.04		-	-
Vooroordelen (IMS)		-	-		.50***	.50***
Diversiteitsklimaat		.34***	.33***		.21***	.22***
3. EMS X Diversiteitsklimaat			-.04			-
IMS X Diversiteitsklimaat			-			-.02
Adjusted R <sup>2</sup>	.05**	.15***	.15***	.05**	.38***	.38***

Noot. N = 287. \*  $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

**Opvattingen over Diversiteit.** De resultaten voor Hypothese 3a worden weergegeven in Tabel 12. Samen met de controlevariabelen en diversiteitsklimaat, verklaren opvattingen over diversiteit 10% van de variantie in steun,  $F(2, 277) = 10.69, p = .00$ . Er wordt een positief, significant verband gevonden tussen opvattingen over diversiteit en steun voor leeftijdsdiversiteit ( $\beta = .21, p = .00$ ). Hypothese 3a is bijgevolg bevestigd.

Tabel 12

*Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 3a en 6c (voor leeftijdsdiversiteit).*

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	.02	.00	.00
Grootte organisatie	.07	.04	.04
Geslacht	.20***	.17**	.17**
Opleidingsniveau	.13*	.13*	.13*
2. Opvattingen over diversiteit		.21***	.21***
Diversiteitsklimaat		.11	.11
3. Opvattingen over diversiteit			.03
X Diversiteitsklimaat			
Adjusted $R^2$	.04**	.10***	.10***

*Noot.*  $N = 284$ . \*  $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

De resultaten voor de analyse van Hypothese 3b worden weergegeven in Tabel 13. Opvattingen over diversiteit hebben geen significante invloed op de mate van steun voor geslachtsdiversiteit ( $\beta = .11, p = .08$ ). Hypothese 3b is niet bevestigd. We moeten echter opnieuw voorzichtig zijn met deze conclusie, aangezien het interactie-effect wel significant is ( $\beta = -.19, p = .00$ ). Dit wordt verder besproken bij Hypothese 6c (voor geslachtsdiversiteit).

Tabel 13

*Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 3b en 6c (voor geslachtsdiversiteit).*

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	-.07	-.10	-.08
Grootte organisatie	.04	.04	.04
Opleidingsniveau	-.04	-.06	-.09
Leeftijd	.11	.10	.09
2. Opvattingen over diversiteit		.11	.08
Diversiteitsklimaat		.14*	.14*
3. Opvattingen over diversiteit X			-.19***
Diversiteitsklimaat			
Adjusted $R^2$	.00	.03*	.07***

*Noot.*  $N = 283$ . \*  $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

Vervolgens analyseerden we Hypothese 3c (Tabel 14). We verwachtten een positief verband tussen opvattingen over diversiteit naar etnische verschillen en steun. Dit is bevestigd ( $\beta = .30$ ,  $p = .00$ ). Deze opvattingen verklaren samen met de controlevariabelen en diversiteitsklimaat 23% van de variantie in steun,  $F(2, 278) = 35.17$ ,  $p = .00$ .

Tabel 14

*Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 3c en 6c (voor etnische diversiteit).*

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	.06	.01	.01
Grootte organisatie	-.12*	-.11*	-.11*
Opleidingsniveau	.16**	.02	.02
Geslacht	.09	.08	.07
Leeftijd	.17**	.19***	.19***
2. Opvattingen over diversiteit		.30***	.31***
Diversiteitsklimaat		.29***	.29***
3. Opvattingen over diversiteit X Diversiteitsklimaat			.04
Adjusted $R^2$	.05**	.23***	.23***

*Noot.*  $N = 287$ . \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$

**Egalitarisme.** Egalitarisme is gemeten aan de hand van twee concepten, namelijk sociale dominantie oriëntatie en het geloven in een rechtvaardige wereld ('just-world beliefs').

**Sociale dominantie oriëntatie.** De analyses betreffende de relatie tussen SDO en steun worden weergegeven in Tabel 15 (Hypothese 4a), Tabel 16 (Hypothese 4b) en Tabel 17 (Hypothese 4c). Voor Hypothese 4a wordt een significant, negatief effect gevonden van SDO op steun ( $\beta = -.25$ ,  $p = .00$ ). Het blijkt inderdaad zo te zijn dat werknemers die meer sociaal dominant georiënteerd zijn, minder ondersteunend zullen zijn voor diversiteitsinitiatieven betreffende ouderen, dan zij die minder sociaal dominant georiënteerd zijn. Hypothese 4a is bijgevolg bevestigd. Samen met de controlevariabelen en diversiteitsklimaat, verklaart SDO 12% van de variantie in steun,  $F(2, 277) = 13.35$ ,  $p = .00$ .

Tabel 15

Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 4a en 6d (voor leeftjidsdiversiteit).

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	.02	-.00	-.00
Grootte organisatie	.07	.07	.07
Geslacht	.20***	.15*	.15*
Opleidingsniveau	.13*	.11	.11
2. SDO		-.25***	-.25***
Diversiteitsklimaat		.12*	.12*
3. SDO X Diversiteitsklimaat			.01
Adjusted R <sup>2</sup>	.04**	.12***	.12***

Noot.  $N = 284$ . \* $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

Vervolgens vonden we dat het hoofdeffect van SDO op steun voor geslachtsdiversiteit significant en negatief is ( $\beta = -.16$ ,  $p = .01$ ). De resultaten in Tabel 16 bevestigen dus Hypothese 4b. SDO verklaart samen met de controlevariabelen en diversiteitsklimaat 5% van de variantie in steun,  $F(2, 276) = 7.40$ ,  $p = .00$ .

Tabel 16

Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 4b en 6d (voor geslachtsdiversiteit).

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	-.07	-.09	-.09
Grootte organisatie	.04	.04	.04
Opleidingsniveau	-.04	-.04	-.05
Leeftijd	.11	.10	.09
2. SDO		-.16**	-.17**
Diversiteitsklimaat		.14*	.14*
3. SDO X Diversiteitsklimaat			.09
Adjusted R <sup>2</sup>	.00	.05**	.05**

Noot.  $N = 283$ . \* $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

Ten slotte wordt Hypothese 4c getest (Tabel 17). We zien dat SDO opnieuw een significant en negatief effect heeft op steun voor etnische diversiteit. Hoe meer werknemers sociaal dominant georiënteerd zullen zijn, hoe minder men diversiteitsinitiatieven naar etniciteit zal ondersteunen ( $\beta = -.29$ ,  $p = .00$ ). Hypothese 4c is bevestigd. Samen met de controlevariabelen en diversiteitsklimaat, verklaart SDO 23% van de variantie in steun voor etnische diversiteit,  $F(2, 278) = 35.19$ ,  $p = .00$ .

Tabel 17

Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 4c en 6d (voor etnische diversiteit).

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	.06	-.00	-.00
Grootte organisatie	-.12*	-.10	-.10
Opleidingsniveau	.16**	.02	.02
Geslacht	.09	.06	.06
Leeftijd	.17**	.15**	.15**
2. SDO		-.29***	-.29***
Diversiteitsklimaat		.30***	.30***
3. SDO X Diversiteitsklimaat			.03
Adjusted R <sup>2</sup>	.05**	.23***	.23***

Noot. N = 287. \* $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

**Just-world beliefs.** De resultaten van de analyses betreffende de relatie tussen 'just-world beliefs' en steun worden weergegeven in Tabel 18 (H5a), Tabel 19 (H5b) en Tabel 20 (H5c). Voor deze hypothesen wordt in geen enkele steekproef evidentie gevonden ( $\beta = -.03$ ,  $p = .56$ ;  $\beta = .00$ ,  $p = .97$ ;  $\beta = .05$ ,  $p = .36$ ). Bijgevolg zijn Hypothese 5a, 5b en 5c niet bevestigd.

Tabel 18

Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 5a en 6e (voor leeftijdsdiversiteit).

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	.02	.00	.00
Grootte organisatie	.07	.08	.08
Geslacht	.20***	.19**	.19**
Opleidingsniveau	.13*	.13*	.13*
2. JWB		-.03	-.04
Diversiteitsklimaat		.17**	.17**
3. JWB X Diversiteitsklimaat			.06
Adjusted R <sup>2</sup>	.04**	.06***	.06***

Noot. N = 284. \* $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

Tabel 19

*Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 5b en 6e (voor geslachtsdiversiteit).*

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	-.07	-.09	-.09
Grootte organisatie	.04	.05	.05
Opleidingsniveau	-.04	-.05	-.05
Leeftijd	.11	.11	.10
2. JWB		.00	.01
Diversiteitsklimaat		.16**	.15*
3. JWB X Diversiteitsklimaat			-.10
Adjusted R <sup>2</sup>	.00	.02	.03*

*Noot.* N = 283. \*  $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

Tabel 20

*Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 5c en 6e (voor etnische diversiteit).*

Stappen en variabelen	Steun		
	1	2	3
1. Sector	.06	.02	.02
Grootte organisatie	-.12*	-.11*	-.12*
Opleidingsniveau	.16**	.08	.08
Geslacht	.09	.11	.12
Leeftijd	.17**	.21***	.21***
2. JWB		.05	.06
Diversiteitsklimaat		.34***	.35***
3. JWB X Diversiteitsklimaat			.06
Adjusted R <sup>2</sup>	.05**	.15***	.15***

*Noot.* N = 287. \*  $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$ .

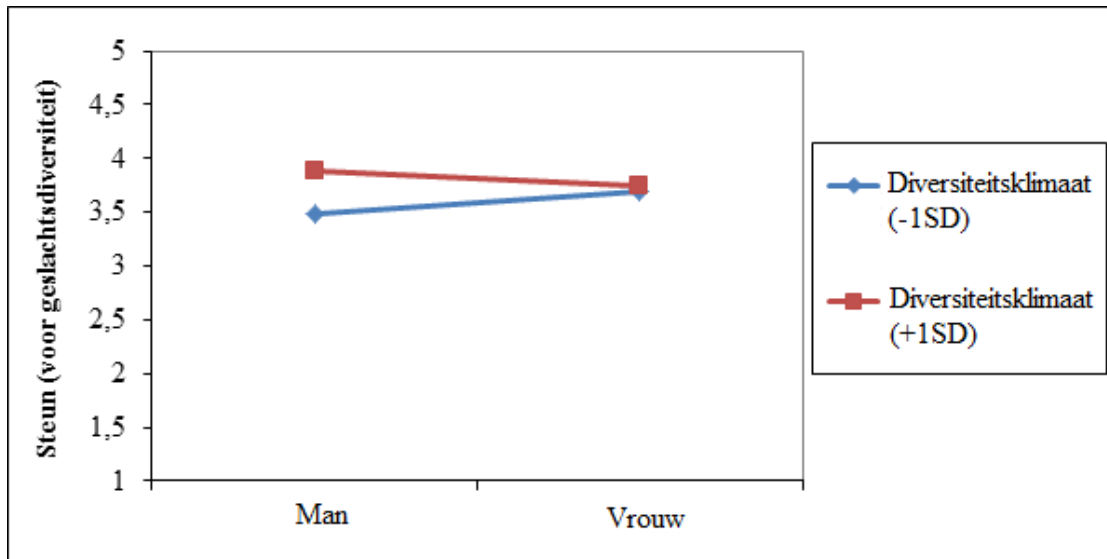
### **Contextuele Factoren als Moderatoren van de Relatie tussen Individuele Factoren en Diversity Endorsement en de Relatie tussen Diversity Endorsement en Activism**

**Diversiteitsklimaat als moderator van de Relatie tussen Individuele Factoren en Diversity Endorsement.** Deze veronderstelde relaties worden besproken in Hypothesen 6a tot en met 6e. Zoals we kunnen zien in Stap 3 van Tabel 6 tot en met Tabel 20 (zie hoger), zijn er slechts twee interactie-effecten significant. Enkel de interactie van geslacht en diversiteitsklimaat op steun (H6a voor geslachtsdiversiteit) en de interactie van opvattingen over diversiteit en diversiteitsklimaat op steun (H6c voor geslachtsdiversiteit) waren significant. Het eerste significante interactie-effect vinden we in Tabel 7 ( $\beta = -.12$ ,  $p = .04$ ), de tweede significante interactie vinden we in Tabel 13 ( $\beta = -.19$ ,  $p = .00$ ).

Op basis van Figuur 4 kunnen we al een interactie-effect verwachten voor Hypothese 6a (voor genderdiversiteit), aangezien het effect van geslacht op steun verschillend is voor

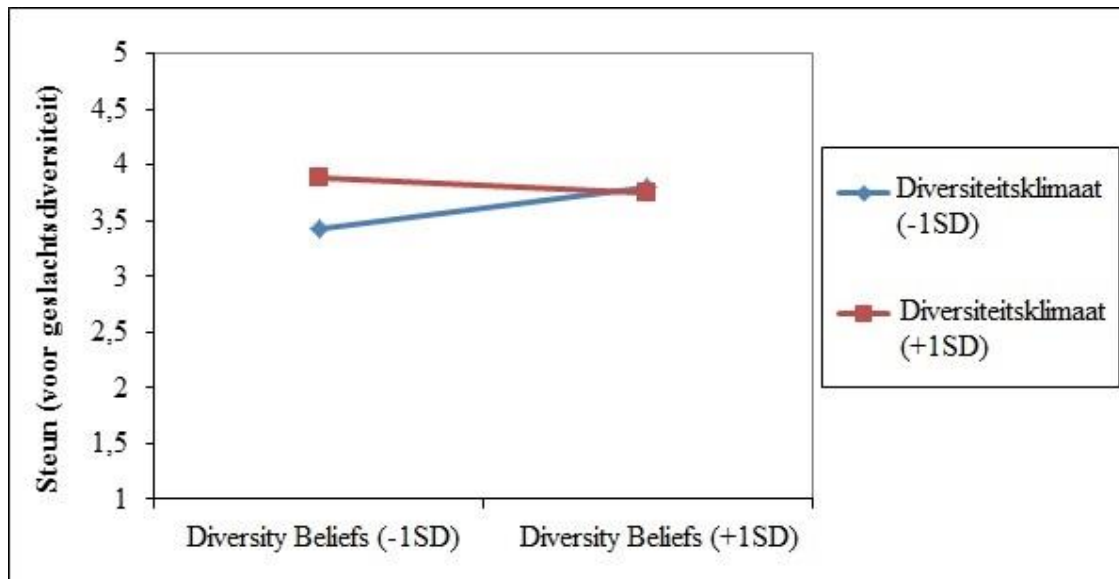


verschillende niveaus van het diversiteitsklimaat. Uit Figuur 4 blijkt dat mannen bij een sterk diversiteitsklimaat diversiteit meer ondersteunen dan wanneer het diversiteitsklimaat beperkt is. Het diversiteitsklimaat heeft dus een positief en versterkend effect voor mannen. Voor vrouwen bleek er geen effect van klimaat op de mate van steun. Dit bevestigt deels Hypothese 6a. In de discussie komen we nog terug op de interpretatie van deze conclusie.



*Figuur 4.* Interactie-effect van geslacht (Man vs. Vrouw) met diversiteitsklimaat (-1SD vs. +1 SD) van Hypothese 6a (voor geslachtsdiversiteit).

Op basis van Figuur 5 kunnen we ook een interactie effect verwachten voor Hypothese 6c (voor genderdiversiteit), aangezien het effect van opvattingen over diversiteit op steun verschillend is voor de verschillende niveaus van diversiteitsklimaat. Uit Figuur 5 blijkt dat het diversiteitsklimaat niet veel uitmaakt voor iemand die hoog scoort op opvattingen over diversiteit, maar wel voor iemand die laag scoort op opvattingen over diversiteit. Als deze laatste in een hoog diversiteitsklimaat zit, dan zal steun groter zijn dan wanneer zo iemand in een laag diversiteitsklimaat zit. Het klimaat heeft dus een positief en versterkend effect als een persoon zelf niet over de nodige diversiteitsopvattingen beschikt. Opnieuw werd Hypothese 6c dus deels bevestigd. We komen in de discussie terug op de interpretatie van deze resultaten.



Figuur 5. Interactie-effect van opvattingen over diversiteit (-1SD vs. + 1SD) met diversiteitsklimaat (-1SD vs. +1SD) voor Hypothese 6c (voor geslachtsdiversiteit).

**Diversiteitsklimaat als moderator voor de Relatie tussen Diversity Endorsement en Activism.** Hypothesen 7a en 7c testten de 2x2-typologie betreffende ‘endorsement’ en ‘activism’ (Figuur 1). We bekeken ook nog eens de intentie-gedrag (gemeten via intentie-items) relatie die beschreven werd in de ‘theory of planned behavior’. Vervolgens gingen we ook na hoe deze matrix in verband staat met het diversiteitsklimaat in de organisatie in Hypothesen 7b en 7d. De resultaten worden weergegeven in Tabel 21 en 22.

We zien dat er zowel voor leeftijdsdiversiteit, genderdiversiteit als etnische diversiteit (Tabel 21), een positief en significant verband bestaat tussen Kwadrant I en Kwadrant II ( $\beta = .24, p = .00$ ;  $\beta = .20, p = .00$ ;  $\beta = .25, p = .00$ ). Dit betekent dat er een positief verband bestaat tussen de intentie om (leeftijds-, gender-, en etnische) diversiteit te ondersteunen in een organisatie en het gerapporteerde, actief ondersteunend gedrag voor (leeftijds-, gender-, en etnische) diversiteit. Hypothese 7a is hiermee bevestigd.

Daarnaast zien we ook dat er zowel voor leeftijdsdiversiteit, genderdiversiteit als etnische diversiteit (Tabel 22), een positief en significant verband bestaat tussen Kwadrant III en Kwadrant IV ( $\beta = .31, p = .00$ ;  $\beta = .31, p = .00$ ;  $\beta = .28, p = .00$ ). Hieruit kunnen we concluderen dat er een positief verband bestaat tussen de intentie om (leeftijds-, gender-, en etnische) diversiteit niet te ondersteunen in een organisatie en het gerapporteerde, niet-ondersteunend gedrag voor (leeftijds-, gender-, en etnische) diversiteit. Hypothese 7b is dus ook bevestigd.

DIVERSITEIT REALISEREN IN ORGANISATIES: TEST VAN AVERY'S MODEL

Ten slotte gingen we de modererende rol van het diversiteitsklimaat in een organisatie na voor deze voorgaande hypothesen. Zoals we kunnen zien in Tabel 21 en 22, zijn er geen significante interactie-effecten gevonden. Hierdoor zijn Hypothesen 7c en 7d niet bevestigd.

Tabel 21

Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 7a en 7c.

Stappen en variabelen	Leeftijdsdiversiteit <sup>a</sup>			Geslachtsdiversiteit <sup>b</sup>			Etnische Diversiteit <sup>c</sup>		
	Kwadrant I			Kwadrant I			Kwadrant I		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Sector	.02	.02	.01	-.10	-.10	-.11	.10	.07	.07
Grootte organisatie	.08	.08	.08	.05	.05	.05	-.09	-.06	-.06
Geslacht	.28***	.27***	.27***	-	-	-	.14*	.14**	.14**
Opleidingsniveau	.14*	.12*	.12*	-.07	-.07	-.08	.14*	.04	.04
Leeftijd	-	-	-	.09	.07	.08	.02	-.02	-.02
2. Kwadrant II		.24***	.24***		.20***	.20***		.25***	.25***
Diversiteitsklimaat		.04	.05		.06	.04		.27***	.27***
3. Kwadrant II X Diversiteitsklimaat			-.07			-.10			-.04
Adjusted R <sup>2</sup>	.08***	.14***	.14***	.01	.05**	.06**	.04**	.19***	.19***

Noot. <sup>a</sup>N = 284. <sup>b</sup>N = 283. <sup>c</sup>N = 287. \*p ≤ .05, \*\*p ≤ .01, \*\*\*p ≤ .001

Tabel 22

Resultaten van de regressieanalyses voor Hypothesen 7b en 7d.

Stappen en variabelen	Leeftijdsdiversiteit <sup>a</sup>			Geslachtsdiversiteit <sup>b</sup>			Etnische Diversiteit <sup>c</sup>		
	Kwadrant III			Kwadrant III			Kwadrant III		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Sector	.11	.12*	.11	-.06	-.01	-.01	-.06	-.04	-.04
Grootte organisatie	-.07	-.06	-.06	-.07	-.05	-.06	.06	.07	.07
Geslacht	-.14*	-.10	-.10	-	-	-	-.11	-.10	-.10
Opleidingsniveau	-.03	-.01	-.00	-.08	-.02	-.02	-.11	-.06	-.06
Leeftijd	-	-	-	.00	.02	-.02	.03	-.01	-.01
2. Kwadrant IV		.31***	.32***		.31***	.30***		.28***	.28***
Diversiteitsklimaat		-.06	-.06		-.05	-.05		-.01	-.01
3. Kwadrant IV X Diversiteitsklimaat			.05			.04			.02
Adjusted R <sup>2</sup>	.01	.12***	.12***	.00	.10***	.09***	.02	.08***	.08***

Noot. <sup>a</sup>N = 284. <sup>b</sup>N = 283. <sup>c</sup>N = 287. \*p ≤ .05, \*\*p ≤ .01, \*\*\*p ≤ .001

Samenvattend wordt in Tabel 23 weergegeven welke hypothesen al dan niet bevestigd zijn.

Tabel 23

*Samenvattende tabel van de Hypothesen.*

	<i>Leeftijdsdiversiteit<sup>a</sup></i>	<i>Genderdiversiteit<sup>b</sup></i>	<i>Etnische diversiteit<sup>c</sup></i>
H1	✓	-	-
H2	✓	✓	✓/ -
H3	✓	-	✓
H4	✓	✓	✓
H5	-	-	-
H6a	-	✓/ -	-
H6b	-	-	-
H6c	-	✓/ -	-
H6d	-	-	-
H6e	-	-	-
H7a	✓	✓	✓
H7b	✓	✓	✓
H7c	-	-	-
H7d	-	-	-

*Noot.* <sup>a</sup>*N* = 284. <sup>b</sup>*N* = 283. <sup>c</sup>*N* = 287. '✓' = Hypothese bevestigd; '-' = Hypothese niet bevestigd;

'✓/ -' = Hypothese deels bevestigd.

## Discussie

Diversiteit in organisaties is een hot topic in de hedendaagse maatschappij. Door de toenemende vergrijzing moeten steeds meer ouderen tewerkgesteld blijven op de werkvloer en moeten ook de jongeren een grote bijdrage leveren aan de niet-actieve, steeds langer levende oudere bevolking. Daarnaast nemen vrouwen steeds meer een actieve rol aan in de werkplaats, maar zijn bepaalde organisaties hier nog niet op afgestemd. Ook verandert de maatschappij op etnisch vlak door de toenemende internationalisering, waardoor een organisatie voordelen haalt uit het afstemmen van hun werknemerspopulatie op de huidige kenmerken van de algemene populatie. Er bestaat reeds heel wat onderzoek over de effecten van diversiteit in een organisatie op verschillende processen, maar weinig onderzoekers stelden zich de vraag welke antecedenten in verband staan met het wel of niet ondersteunen van diversiteitsinitiatieven in de organisatie. Deze vraag hebben wij onderzocht omdat ze minstens even belangrijk is. Immers, indien werknemers diversiteitsinitiatieven in de organisatie niet ondersteunen, zullen de positieve effecten van heterogeniteit niet of de negatieve effecten net wel tot uiting komen. Vele programma's en initiatieven voor verandering, zoals diversiteitsinitiatieven, botsen vaak op weerstand (Dent & Goldberg, 1999), en daarom is het belangrijk om te testen welke factoren nu net zorgen voor steun. In dit kader ontwikkelde Avery (2011) een model dat naging welke

factoren de antecedenten en gevolgen zijn van 'diversity endorsement', de intentie om bepaalde diversiteitsinitiatieven in de organisatie te ondersteunen. Ook beschreef hij de relatie tussen de intentie om diversiteit te ondersteunen ('endorsement') en het eigenlijk ondersteuningsgedrag ('activism'). Deze studie testte empirisch de hypothesen van dit theoretisch model, zodanig dat er implicaties kunnen verwoord worden naar de praktijk en het huidige tekort aan onderzoek rond diversiteitssteun in organisaties kan worden aangevuld. Vernieuwend aan deze studie is ook dat we een onderscheid maakten tussen drie diversiteitstypes om de hypothesen te testen. Hoewel mensen uiteraard tot heel veel verschillende groepen behoren, bekeken we deze drie verschillende diversiteitstypes afzonderlijk en niet in interactie met elkaar (Ashkanasy, Hartel, & Daus, 2002).

Ten eerste vonden we dat verschillende individuele factoren (die gekoppeld kunnen worden aan bepaalde attitudes) een invloed hebben op de mate waarin een individuele werknemer diversiteitsinitiatieven ondersteunt in zijn organisatie. Conform met de sociale identiteitstheorie (Tajfel & Turner, 1979) blijkt de mate waarin een werknemer tot een minderheid behoort in de organisatie een rol te spelen, vooral wat betreft leeftijdsdiversiteit. Ouderen zullen diversiteit naar leeftijd meer ondersteunen dan jongeren (*Hypothese 1a*), als strategie om de status van hun sociale groep te beheren. We kunnen dit echter niet veralgemenen naar de andere onderzochte vormen van diversiteit. Zo is er geen evidentie gevonden voor *Hypothese 1b* en *Hypothese 1c*. We kunnen niet stellen dat vrouwen genderdiversiteit of dat allochtonen etnische diversiteit meer zullen ondersteunen in organisaties dan respectievelijk mannen en autochtonen. Voor *Hypothese 1b* kunnen we een mogelijke verklaring geven vanuit het significante interactie-effect van *Hypothese 6a* voor geslacht. Zie hiervoor verder bij de bespreking van het moderatoreffect. Een andere mogelijke verklaring waarom *Hypothese 1b* niet bevestigd is, is dat vrouwen in vele organisaties meer en meer geaccepteerd worden als volwaardige medewerkers. De emancipatie van de vrouw heeft ervoor gezorgd dat genderpatronen in de maatschappij stilaan veranderen en dat er veel meer vrouwen aan het werk zijn gegaan. Ook veel mannen gaan niet meer denken vanuit een 'vrouw-achterhet-fornuis' gedachte, waardoor zij evengoed genderdiversiteitsinitiatieven kunnen ondersteunen dan vrouwen zelf. Een mogelijke verklaring waarom *Hypothese 1c* niet bevestigd is, kan liggen aan de verdeling van de steekproef. Slechts 4.5% allochtonen nam deel aan de vragenlijst m.b.t. etniciteit, tegenover maar liefst 95.5% autochtonen. Voor deze hypothese kan dit een enorme invloed hebben op de statistische significantie van de test. Een andere verklaring kan zijn dat de respondenten, voornamelijk bestaande uit autochtonen, misschien sociaal wenselijk geantwoord hebben, waardoor de resultaten voor de relatie tussen minderheidsstatus en diversiteitssteun voor deze *Hypothese 1c* werden verzwakt of onderdrukt (Ganster,

Hennessey, & Luthans, 1983). In deze studie werd echter geen sociale wenselijkheidsschaal opgenomen, dus we kunnen dit niet met zekerheid zeggen. Tot slot werden in vroeger onderzoek slechts heel kleine verbanden gevonden tussen enerzijds vrouwen en het actief ondersteunen van diversiteit en anderzijds raciale minderheden en het actief ondersteunen van diversiteit (Cunningham & Sartore, 2010). Deze resultaten sluiten goed aan bij de resultaten van Hypothese 1b en 1c van het huidige onderzoek.

Vervolgens gingen we na of er een verband bestaat tussen het hebben van vooroordelen en het ondersteunen van diversiteit in organisaties (*Hypothese 2*). Uit de resultaten blijkt dat het hebben van een bepaalde motivatie om te antwoorden zonder vooroordelen, over de drie diversiteitstypes heen samenhangt met de mate van steun. Dit komt overeen met onderzoeksbevindingen van Mack et al. (2002). Zo blijken werknemers die meer intern gemotiveerd zijn om te antwoorden zonder vooroordelen (t.o.v. ouderen/vrouwen/etnische minderheden), meer ondersteunend te zijn t.a.v. diversiteitsinitiatieven (betreffende die ouderen/vrouwen/etnische minderheden). Dit bevestigt *Hypothese 2a, 2b* en deels ook *2c*. Dit is echter niet het geval voor etnische diversiteit, wanneer men extern gemotiveerd is (deel van *Hypothese 2c* dat niet bevestigd is). Deze tegenstrijdige resultaten tussen IMS en EMS voor etnische diversiteit vragen een extra woordje uitleg. Het onderscheid tussen IMS en EMS voor het meten van vooroordelen is er gekomen in de jaren '90 na de conclusie dat er grote veranderingen waren in zelfrapportage van raciale attitudes t.o.v. zwarten in de V.S. (Plant & Devine, 1998). Men bleek plots veel positievere raciale attitudes te vertonen wanneer raciale attitudes op een directe, openlijke manier gemeten werden. Men wilde nagaan wat de motivatie was achter deze positieve raciale attitudes. Waren deze personen echt intrinsiek positiever geworden tegenover raciale minderheden of deden ze dit omwille van externe, sociale druk (conform met de tijdsgeest van de jaren 1990 in de V.S.)? Omwille van de globalisering, internationalisering en het sociale media gebruik, komt men tegenwoordig echter veel vaker in contact met leden uit andere etnische groepen, waardoor het kan zijn dat men deze sociaal en extern gezien meer is gaan aanvaarden, en de druk nog verhoogd is om sociaal wenselijk te antwoorden. Mensen gaan zo heel sterk gemotiveerd zijn om vanwege externe druk hun vooroordelen t.o.v. raciale minderheden niet te uiten. Deze sterk sociaal wenselijke antwoorden kunnen ervoor zorgen dat de relatie tussen variabelen verzwakt of onderdrukt wordt (Ganster et al., 1983). Niettegenstaande is de druk om vooroordelen t.o.v. etnische minderheden te onderdrukken vanuit interne motieven niet verhoogd (of niet zo zichtbaar), waardoor deze schaal nog functioneert zoals in de jaren '90 en tot minder onderdrukte resultaten leidt. Een andere mogelijke verklaring vinden we ook in onderzoek van Mack et al. (2002). Hierin bleek een onderliggende factor van vooroordelen (namelijk 'terughoudendheid om geschillen te

veroorzaken met anderen'), die sterk lijkt op de EMS schaal van Plant en Devine (1998), niet geassocieerd te zijn met 'affirmative action attitudes' in het kader van raciale minderheden. De andere onderliggende factor van vooroordelen ('bezorgdheid om zich als bevooroordeeld te gedragen'), die sterk lijkt op de IMS schaal van Plant en Devine (1998), bleek hier wel mee geassocieerd te zijn. Dit sluit aan bij wat we hebben gevonden voor Hypothese 2c m.b.t. etnische diversiteit.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat opvattingen over diversiteit een positieve relatie vertonen met het ondersteunen van leeftijd- en etnische diversiteit. Wanneer men leeftijd- of etnische diversiteit als positief ziet, gaat men sneller diversiteitsinitiatieven betreffende ouderen of etnische minderheden ondersteunen (*Hypothese 3a* en *3c*). Dit is niet bevestigd m.b.t. geslachtsdiversiteit (*Hypothese 3b*). Het significant interactie-effect van opvattingen over diversiteit en diversiteitsklimaat op steun voor geslachtsdiversiteit kan verklaren waarom we geen hoofdeffect vonden. Dit wordt verder besproken bij de bespreking van Hypothese 6c (voor geslachtsdiversiteit).

Vervolgens gingen we ook na of egalitarisme een verband vertoont met steun voor leeftijd-, geslacht- of etnische diversiteit. Dit construct werd gemeten aan de hand van twee andere begrippen, conform de suggesties van Avery (2011). Enerzijds blijkt SDO wel in relatie te staan met diversiteitssteun (zowel voor leeftijd-, gender- als etnische diversiteit) (*Hypothese 4a, 4b* en *4c*). Zoals voorspeld, blijken werknemers die sterk sociale dominant georiënteerd zijn, minder ondersteunend te zijn voor diversiteitsinitiatieven, dan zij die niet sociaal dominant georiënteerd zijn. Anderzijds blijkt geloven in een rechtvaardige wereld niet in relatie te staan met diversiteitssteun (*Hypothese 5a, 5b* en *5c*). Misschien vinden we in deze studie geen evidentie voor deze hypothesen omdat we geen rekening hebben gehouden met het onderscheid tussen algemene en persoonlijke 'just-world beliefs'. Algemene 'just-world beliefs' gaan eerder over de acceptatie van verschillen in de samenleving, terwijl persoonlijke 'just-world beliefs' meer gaan over de acceptatie van verschillen die zich voordoen m.b.t. iemands eigen persoon/directe omgeving (Dalbert, 1999). Bijvoorbeeld kan een man het in het algemeen rechtvaardig vinden dat vrouwen minder verdienen dan mannen, maar vindt hij het misschien niet rechtvaardig dat zijn eigen vrouw minder verdient dan een mannelijke collega van haar. In deze studie keken we vooral naar de algemene 'just-world beliefs', maar uit een studie van Dalbert (1999) blijkt dat mensen meer hun persoonlijk geloven in een rechtvaardige wereld gaan onderschrijven. Verder onderzoek moet verduidelijken of persoonlijke geloof in een rechtvaardige wereld wel gerelateerd is aan diversiteitssteun in een organisatie. Een andere mogelijke verklaring is dat er verschillende moderatoren een rol kunnen spelen voor de relatie tussen 'just-world beliefs' en diversiteitssteun. Samengevat kunnen we stellen dat de

individuele factoren grotendeels een andere uitwerking hebben voor de verschillende diversiteitstypes. Zo gaan enkel ouderen (leeftijds)diversiteit meer ondersteunen en gaan werknemers met positieve diversiteitsopvattingen wel leeftijd- en etnische diversiteitsinitiatieven ondersteunen, maar geen initiatieven voor geslachtsdiversiteit. Daarnaast blijken vooroordelen voor bijna elke onderzochte diversiteitsdimensie een gelijkaardig effect te hebben. We vonden enkel geen bevestiging dat werknemers die extern gemotiveerd waren om geen vooroordelen te hebben, etnische diversiteit zullen ondersteunen. Tenslotte vonden we in de drie steekproeven dat personen die sociaal dominant georiënteerd waren diversiteit gingen ondersteunen, maar we vonden dit niet voor het geloof in een rechtvaardige wereld.

Ten tweede werd er gekeken of het diversiteitsklimaat in een organisatie een modererende rol heeft m.b.t. voorgaande hypothesen. We vonden dat het diversiteitsklimaat voor twee relaties een versterkend effect had, maar de interpretatie van deze effecten was niet volledig gelijklopend met de veronderstelde hypothesen. Er bleek ten eerste een significante interactie te zijn van geslacht en diversiteitsklimaat op diversiteitssteun voor geslacht (*Hypothese 6a, geslacht*). Wij gingen ervan uit dat vrouwen diversiteit meer gingen ondersteunen dan mannen, maar dit bleek net omgekeerd te zijn bij een sterk diversiteitsklimaat. Dit deel van de veronderstelling werd dus niet bevestigd. Dat het klimaat een versterkend en positief effect heeft op de relatie tussen geslacht en diversiteitssteun (voor geslacht), werd wel bevestigd, namelijk voor mannen. Een mogelijke verklaring voor deze resultaten kunnen we vinden in de literatuur over psychologische veiligheid (Edmondson, 1999). Men heeft een groter gevoel van psychologische veiligheid wanneer er een positief diversiteitsklimaat wordt gepercipieerd in de organisatie (Sing et al, 2013). Op die manier kan het zijn dat vrouwen het minder nodig vinden dan mannen om diversiteitsinitiatieven betreffende vrouwen te ondersteunen in organisaties, omdat vrouwen zich reeds veilig en eerlijk behandeld voelen in de organisatie wanneer er een sterk diversiteitsklimaat is. Minderheden haalden volgens deze studie ook het meeste voordeel uit een sterk diversiteitsklimaat. Dit verklaart waarom mannen diversiteit dan wel meer gaan ondersteunen dan vrouwen bij een sterk diversiteitsklimaat, namelijk omdat ze de voordelen van dit klimaat minder ondervinden.

Ook bleek de interactie van opvattingen over diversiteit en diversiteitsklimaat op het ondersteunen van geslachtsdiversiteit significant (*Hypothese 6c, geslacht*). Wij gingen ervan uit dat mensen die genderdiversiteit als positief zien, diversiteit meer gingen ondersteunen dan mensen die genderdiversiteit als negatief zien, vooral bij een sterk diversiteitsklimaat. Wij vonden echter net het omgekeerde, waardoor dit deel van de hypothese niet bevestigd werd. Dat het klimaat een versterkend en positief effect heeft op de relatie tussen diversiteitsopvattingen en diversiteitssteun (voor geslacht), werd wel bevestigd, namelijk voor personen met negatieve



diversiteitsopvattingen. We kunnen dit verklaren op de volgende manier. Wanneer er reeds een algemeen gevoel is van faire behandeling door de werkgever of wanneer vrouwen sociaal mee betrokken worden op de werkplaats (sterk diversiteitsklimaat), zullen personen met positieve opvattingen over diversiteit het niet meer nodig vinden om genderdiversiteit in de organisaties te ondersteunen. Personen die negatieve opvattingen hebben over genderdiversiteit zullen echter diversiteit wel meer ondersteunen bij een sterk diversiteitsklimaat, omdat autoriteiten in een diversiteit ondersteunende organisatie (e.g., sterk diversiteitsklimaat) het niet rechtvaardigen om te discrimineren (Brief, Dietz, Cohen, Pugh, & Vaslow, 2000). Brief et al. (2000) vonden namelijk ook dat werknemers met vooroordelen ten opzichte van zwarte werknemers, enkel gingen discrimineren wanneer een autoriteit het rechtvaardigde om te discrimineren (e.g., zwak diversiteitsklimaat).

Ten derde gingen we ook de relatie na tussen 'diversity endorsement' en 'diversity activism', alsook de rol van het diversiteitsklimaat op deze relatie. Er blijkt een grotere kans te bestaan dat men (de drie onderzochte vormen van) diversiteit actief gaat ondersteunen wanneer men ook de intentie heeft om diversiteit te ondersteunen (*Hypothese 7a*). Alsook is er een grotere kans dat men (leeftijd-, geslacht- en etnische) diversiteit niet gedragsmatig gaat ondersteunen, wanneer men niet de intentie heeft om dit te doen (*Hypothese 7b*). Deze resultaten kunnen worden verklaard vanuit de eerder besproken 'theory of planned behavior' (Ajzen, 1991). Een andere mogelijke verklaring is ook dat het actieve ondersteuningsgedrag bevraagd werd aan de hand van gedragsintentie items (gebaseerd op het verleden). We kunnen dus niet met zekerheid zeggen dat deze items effectief gedrag meten. Mensen kunnen niet steeds hun eigen gedrag inschatten. We pleiten voor verder onderzoek naar feitelijk gedrag op de werkplek om dit te onderzoeken. De interactie-effecten met het diversiteitsklimaat zijn ten slotte niet bevestigd (*Hypothese 7c* en *7d*). Avery's aanname dat een consistentie tussen 'diversity endorsement' en diversiteitsklimaat zorgt voor een grotere correspondentie tussen 'diversity endorsement' en 'diversity activism', blijkt niet voldaan in dit onderzoek. Niettegenstaande kunnen er nog tal van andere persoonlijke, groeps-, organisatie- of maatschappelijke factoren wel een modererende of mediërende rol spelen op deze relatie. Zo vonden Cunningham en Sartore (2010) dat meer extraverte personen diversiteit meer actief gingen ondersteunen ('championing diversity'). Niets zegt ons dat extravertie misschien de mediërende factor is tussen 'Silence' (passief ondersteunend gedrag) en 'Championing' (actief ondersteunend gedrag).

### **Implicaties van deze studie**

**Theoretisch.** Deze studie is theoretisch interessant op een aantal vlakken. Ten eerste beantwoordt deze studie aan de aanbeveling van Avery om zijn theoretisch model te testen

(Avery, 2011). Tot zover wij weten, werd dit tot op heden door niemand gedaan. Ook werd getest of de hypothesen van het model generaliseerbaar zijn over verschillende diversiteitstypes. Avery ging er vanuit dat voor de meest bestudeerde demografische types van diversiteit, zoals m.b.t. leeftijd, geslacht en etniciteit, gelijkaardige resultaten zouden worden verkregen. Vanuit deze studie kunnen we besluiten dat dit niet geldt voor deze drie demografische vormen van diversiteit. We kunnen ook verwachten dat de intense emoties die gepaard gaan met andere vormen van diversiteit, zoals bijvoorbeeld m.b.t. religie of seksuele oriëntatie, ervoor kunnen zorgen dat we nog meer uiteen liggende resultaten kunnen vinden tussen verschillende diversiteitstypes.

Ten tweede bestaat er al veel onderzoek m.b.t. de effecten van diversiteit op allerlei individuele-, groeps- en organisatieprocessen, maar er werd nog maar weinig onderzoek gedaan over antecedenten of effecten van diversiteitssteun. Zoals reeds enkele keren vermeld, is dit een cruciale factor om de effecten van diversiteit en diversiteitsinitiatieven te realiseren in organisaties. Wanneer een organisatie diversiteitstrainingen installeert en de werknemers ondersteunen deze niet, kan het zijn dat de positieve (lange termijn) effecten van deze trainingen uitblijven. Onderzoek van Rynes en Rosen (1994) toonde al aan dat er vaak wel korte termijn effecten zijn van diversiteitstrainingen in organisaties, maar de lange termijn effecten worden vaak niet gerealiseerd. Indien men rekening zou houden met individuele factoren of attitudes, zoals minderheidsstatus, opvattingen over diversiteit, vooroordelen of SDO (die significante effecten vertoonden op steun in deze studie), dan kan het zijn dat diversiteitsinitiatieven ook op lange termijn effecten zouden vertonen.

Ten derde werd een schaal ontworpen waarmee de verschillende kwadranten van 'diversity endorsement' en 'diversity activism' gemeten kunnen worden. Zo kunnen toekomstige onderzoekers zeker gebruik maken van de schaal voor Kwadrant I ('Silence'), Kwadrant II ('Championing') en Kwadrant IV ('Flagrant Discrimination'). Hiervoor werden in deze studie relatief gemiddelde tot hoge betrouwbaarheden (Cronbach's alpha) gevonden in de drie steekproeven. Ook extraheerden we hiervoor telkens één onderliggende factor via exploratorische factoranalyses, over de drie steekproeven heen. Verder onderzoek kan de schaal verder ontwikkelen en testen in grotere steekproeven, onder meer door middel van confirmatorische factoranalyses.

Ten vierde werd in het verleden al een onderzoek gedaan omtrent Kwadrant II ('Championing'; zie Cunningham & Sartore, 2010). Cunningham en Sartore (2010) gingen onder andere na wat de antecedenten waren van dit actief ondersteunend gedrag voor diversiteit. Hierbij vonden deze onderzoekers dat gender- en raciale vooroordelen een negatief verband vertoonden met deze actieve component van diversiteitssteun. De resultaten van het huidige

onderzoek sluiten hier grotendeels bij aan, aangezien wij ook een negatieve relatie vonden tussen vooroordelen (t.o.v. ouderen/vrouwen/etnische minderheden) en het ondersteunen van diversiteit (t.a.v. deze minderheden). Zij het wel dat we in ons onderzoek tegelijk keken naar zowel de passieve als actieve component van diversiteitssteun. Ook vonden zij slechts marginale effecten van minderheidsstatus (geslacht en etnische minderheden) op 'championing diversity' (zoals reeds eerder vermeld). Wij vonden hiervoor geen significante relaties. Tot slot komt deze studie ook tegemoet aan de aanbeveling van Cunningham en Sartore (2010) om de rol van contextuele factoren na te gaan op dergelijke relaties. Door dit te doen vonden we bijvoorbeeld dat het diversiteitsklimaat een modererende rol speelt voor de relatie tussen geslacht en diversiteitssteun en voor de relatie tussen opvattingen over diversiteit en diversiteitssteun (voor geslacht). Voor de overige relaties vonden we echter geen modererend effect van het diversiteitsklimaat. Verder onderzoek is nodig omtrent de invloed van contextuele factoren. Een laatste theoretische bijdrage van dit onderzoek bestaat erin dat wij ook andere vormen van steun/weerstand bestudeerd hebben, zoals passief ondersteuningsgedrag en passief of actief niet-ondersteunend gedrag. Dit werd niet gedaan in het onderzoek van Cunningham en Sartore (2010), terwijl ze dit wel aanbevelen.

**Praktisch.** Het onderzoek naar antecedenten en gevolgen van diversiteitssteun heeft belangrijke implicaties voor de praktijk. De resultaten tonen verschillende manieren om de mate waarin huidige werknemers diversiteit ondersteunen in de organisatie, te verhogen. Verschillende individuele factoren die getest werden voor de hypothesen van Avery's model, worden gezien als attitudes van personen (zoals bijvoorbeeld vooroordelen, opvattingen over diversiteit, sociale dominantie oriëntatie). Attitudes zijn vaak sociale constructen die grotendeels gebaseerd zijn op contextuele factoren (Cunningham & Sartore, 2010). Dit is veelbelovend, aangezien deze attitudes dan veranderbaar zijn door training. Wanneer personen vervolgens hoog scoren op vooroordelen, kan men dit verminderen via training, zodanig dat ze minder bevooroordeeld zijn over een bepaalde groep en zo diversiteitsinitiatieven in de organisatie meer zullen ondersteunen.

Deze resultaten hebben ook implicaties voor het rekruterings- en selectieproces van nieuwe werknemers. Wanneer organisaties minder financiële middelen willen inzetten voor training of wanneer er een sterke heterogene groep aanwezig is in de organisatie, kan het belangrijk zijn om mensen te rekruteren en selecteren die al van in het begin een grotere kans hebben om diversiteit te ondersteunen, rekening houdend met de resultaten die in deze studie gevonden zijn. Er kan bijvoorbeeld een vragenlijst ingevuld worden waarin bevraagd wordt naar de individuele factoren die relaties vertonen met diversiteitssteun. Het is dus belangrijk voor de praktijk om niet enkel in te zetten op diversiteit op zich, door een diverse populatie aan te

nemen, maar ook factoren die een invloed hebben op diversiteitssteun moeten in rekening gebracht worden.

### **Beperkingen, sterktes en suggesties voor toekomstig onderzoek**

**Beperkingen.** Ondanks de theoretische en praktische bijdragen van deze studie, zijn er een aantal zaken die nog verbeterd kunnen worden. Enkele opmerkingen kunnen gegeven worden op de manier waarop de data verzameld is. De gegevens werden verzameld aan de hand van een online, cross-sectionele vragenlijst via de sneeuwbalmethode. Een eerste probleem met vragenlijstenonderzoek is de 'common method bias'. Antwoordpatronen van vragenlijsten kunnen bijvoorbeeld beïnvloed worden door hoe men zich op dat moment voelt, waardoor er een overschatting of een onderschatting kan plaatsvinden van de verklaarde variantie. Daarnaast kunnen mensen ook sociaal wenselijk antwoorden of kan het zijn dat er verschillende storende variabelen optreden tijdens het invullen van de vragenlijst. Ten slotte kunnen we via cross-sectioneel vragenlijstenonderzoek ook geen causale conclusies trekken m.b.t. de resultaten. Onderzoekers die dit onderzoek willen repliceren, kunnen gebruik maken van meer experimentele design, waarbij men kan controleren voor confounders en verschillende factoren constant kan houden of men kan een longitudinaal design hanteren. Om het probleem van sociaal wenselijke antwoorden te verminderen, kan er ook een schaal in de vragenlijst gestoken worden die hiervoor controleert. Daarnaast kan de sneeuwbalmethode ertoe geleid hebben dat er een laag percentage van allochtonen opgenomen was in de steekproef. Vaak worden mensen aangetrokken tot anderen die op hen lijken, waardoor ze dus ook meer personen kunnen aangesproken hebben die op hen lijken (autochtone personen) (Byrne, 1997).

Een opmerking die ook herhaaldelijk werd gegeven door de participanten was dat de vragenlijst vrij lang was en soms moeilijk te begrijpen. Dit kan zorgen voor een lage face of indrukvaliditeit. Mensen zien niet altijd het nut van lange vragenlijsten en gaan dan minder aandacht besteden aan bepaalde vragen of de vragen minder serieus nemen. We moesten echter een afweging maken en kozen toch voor het gebruik van (soms iets saaier) wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten die een goede inhouds- en constructvaliditeit hebben. Ook vonden de respondenten vaak dat ze een neutrale antwoordmogelijkheid misten in de vragenlijst (omwille van de 6-punten Likertschaal). In de literatuur is er nog geen duidelijkheid over welke schaal nu zorgt voor de meest optimale resultaten. Wij kozen voor een even aantal punten zodanig dat de participanten verplicht waren om voor of tegen een stelling te zijn.

Een laatste beperking van dit onderzoek, is dat 'diversity activism' gemeten werd via gedragsintentie-items (gebaseerd op het verleden). We maten dus geen feitelijk gedrag. Dit deel van de vragenlijst was ook niet wetenschappelijk gevalideerd door andere onderzoekers, aangezien de schaal zelfontworpen is. De respondenten zeggen wel dat ze een bepaald gedrag

gaan stellen of gesteld hebben, maar verschillende factoren kunnen dit gedrag in het dagelijkse leven beïnvloeden die we niet meten via deze vragenlijst. Het is echter zeer moeilijk om effectief gedrag te meten, zeker m.b.t. diversiteitssteun in organisaties. Deze beperking probeerden we op te vangen door betrouwbaarheids- en exploratorische factoranalyses uit te voeren. Zo vonden we bij de exploratorische factoranalyse van de afhankelijke variabele diversiteitssteun (Kwadrant I en Kwadrant II) twee afzonderlijke factoren die toch wezen op het onderscheid tussen passieve ondersteuning of intentie en actieve ondersteuning of gedrag. Verder onderzoek vertrekkend van een andere opzet of methode moet uitwijzen of de relaties tussen 'endorsement' en 'activism bevestigd kunnen worden.

**Sterktes.** We bespraken al enkele beperkingen van het gebruik van een vragenlijst, maar er zijn ook enkele sterktes hieraan verbonden. Aangezien we voor de meeste constructen gebruik gemaakt hebben van wetenschappelijk gevalideerde schalen, maten we echt wat we wilden meten. Ook was het mogelijk via dit vragenlijstenonderzoek om veel verschillende factoren tegelijk te bevragen, waardoor we Avery's model in één keer konden testen. Via experimenteel onderzoek is dit veel moeilijker en kruipt er veel meer tijd in, alsook bij longitudinaal onderzoek.

Een bijkomende sterkte van dit onderzoek situeert zich in de uitgevoerde factor- en betrouwbaarheidsanalyses van de items voor zowel de bestaande als zelfontworpen schalen. Aan de hand van deze analyses kunnen we zeggen dat de gebruikte vragenlijsten effectief meten wat ze pretenderen te meten en dat de (meeste) betrouwbaarheidsscores van de schalen voldoende hoog liggen.

Een derde sterkte ligt in de hoge externe validiteit. Aangezien we geen restricties opgelegd hebben op de respondenten, bekwamen we drie steekproeven met participanten werkende in verschillende sectoren en verschillende types van ondernemingen, van verschillende leeftijden, waarbij er een evenwicht was naar geslacht, van verschillende opleidingsniveaus,... De enige restrictie die we oplegden was dat de participanten in loonverband moeten werken. Dit zorgt ervoor dat de resultaten redelijk goed veralgemeend kunnen worden naar de algemene, in loondienst werkende populatie.

Daarnaast is de grootte van onze steekproeven ook een sterkte van dit onderzoek. Omdat we in deze studie werkten met een groot aantal variabelen is het belangrijk dat we genoeg respondenten hadden. Op die manier bekomen we meer nauwkeurige resultaten.

Een laatste belangrijke sterkte van dit onderzoek is dat het een startpunt vormt naar onderzoek rond het ondersteunen van diversiteit. Weinig onderzoekers deden onderzoek naar wat de antecedenten en gevolgen zijn van dit construct, hoewel het een cruciale factor is om positieve effecten van diversiteit te realiseren in organisaties of negatieve effecten niet tot uiting

te laten komen. Avery's model dient hiervoor als basis dat getest kan worden op verschillende manieren.

**Toekomstig onderzoek.** Verschillende suggesties voor toekomstig onderzoek kwamen al aan bod doorheen de discussiesectie. Enkele suggesties worden nog op een rijtje gezet. Ten eerste kwam al aan bod dat de relaties van Avery's model kunnen worden onderzocht aan de hand van een experimenteel of longitudinaal onderzoek. Dit kan de resultaten van het huidige onderzoek bevestigen of nuanceren, waarbij er causale interpretaties kunnen gemaakt worden. Tot nu toe konden we enkel oorzakelijke verbanden suggereren. Een tweede suggestie is om Avery's model te testen aan de hand van een pad analyse. Op die manier kan Avery's theoretisch model in één keer getest worden aan de hand van een meet- en structuurmodel. Een derde suggestie bestaat erin om te testen of 'diversity endorsement' een mediator is tussen 'diversity activism' en de individuele factoren. Impliciet stelt Figuur 1 dat dit een mediator kan zijn, maar Avery stelde hier geen hypothesen over op. Ten vierde kan de gehanteerde vragenlijst in zijn geheel nog verder gevalideerd en ontwikkeld worden. Zo kan ze aangepast worden naar de West-Europese situatie die toch wel anders is dan de Amerikaanse. In West-Europa krijgen we bijvoorbeeld te maken met andere soorten (etnische) minderheidsgroepen en in andere aantallen dan in Amerika. Als vijfde en laatste suggestie stellen we voor om ook nog andere contextuele variabelen te testen als moderator voor de relaties, aangezien in dit onderzoek het diversiteitsklimaat weinig significante resultaten opleverde. Zo zijn we de rol van managementsteun, klantensteun en medewerkerssteun niet nagegaan. Ook kan toekomstig onderzoek nagaan of diversiteitsklimaat niet meer optreedt als mediator in plaats van als moderator. We zien namelijk vrij hoge correlaties tussen verschillende individuele factoren en het diversiteitsklimaat en tussen het diversiteitsklimaat en diversiteitssteun in de drie steekproeven. Dit gaat voorbij aan Avery's model, maar kan interessant zijn om in de toekomst te onderzoeken.

### **Conclusie**

Het doel van dit onderzoek was om Avery's theoretisch model (2011) over diversiteitssteun te testen voor drie verschillende diversiteitstypes. Verschillende individuele factoren hebben een invloed op diversiteitssteun en dit varieerde voor de verschillende diversiteitstypes die we onderzochten. Zo vonden we dat ouderen leeftijdsdiversiteit meer zullen ondersteunen, dat bevooroordeelde werknemers diversiteit (naar leeftijd, geslacht en etniciteit) minder zullen ondersteunen, dat werknemers die diversiteit als iets positief zien, leeftijd- en etnische diversiteit meer zullen ondersteunen en dat personen met een sociaal dominante oriëntatie minder steun zullen bieden voor de drie onderzochte diversiteitsvormen. Daarnaast

was er een verband tussen de passieve component en de actieve component van het wel of niet ondersteunen van diversiteit, wat evidentie is voor de 'theory of planned behavior' (Ajzen, 1991). In tegenstelling tot wat we veronderstelden, bleek het diversiteitsklimaat (als contextuele factor) slechts voor twee relaties een modererende rol te spelen. Zo versterkte het diversiteitsklimaat de relatie tussen geslacht en diversiteitssteun (voor geslacht). Mannen bleken geslachtsdiversiteit in de organisatie meer te ondersteunen dan vrouwen wanneer er een sterk diversiteitsklimaat aanwezig is. Voor vrouwen bleek dit weinig effect te hebben. Daarnaast versterkte het diversiteitsklimaat ook de relatie tussen opvattingen over diversiteit en diversiteitssteun (voor geslacht). Bij een sterk diversiteitsklimaat, zullen werknemers met negatieve diversiteitsopvattingen, geslachtsdiversiteit meer ondersteunen dan werknemers met positieve diversiteitsopvattingen. Voor werknemers die positieve diversiteitsopvattingen hebben, bleek het diversiteitsklimaat weinig effect te hebben. Deze studie draagt bij tot wetenschappelijk onderzoek omdat slechts weinig onderzoekers de antecedenten en gevolgen van de intentie om diversiteitsinitiatieven in de organisatie te ondersteunen, probeerden vast te stellen. Ook praktisch kunnen werkgevers deze resultaten gebruiken in de trainingscontext en op gebied van selectie en rekrutering om diversiteitsdoelen of -strategieën te realiseren.

## Referenties

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-t
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Altemeyer, R. A. (1981). *Right-wing authoritarianism*. Winnipeg, Canada: University of Manitoba Press.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338. doi: 10.1016/s0149-2063(02)00130-7
- Avery, D. R. (2011). Support for diversity in organizations: A theoretical exploration of its origins and offshoots. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 239-256. doi: 10.1177/2041386611402115
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191
- Bosteels, J. (2011, 29 november). HR-ambassadeur 2011, Els Van Keymeulen: "Wij zijn echte job lovers". Jobat. Retrieved from <http://www.jobat.be/nl/artikels/hr-ambassadeur-2011-els-van-keymeulen-wij-zijn-echte-job-lovers/>
- Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. D., & Vaslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(1), 72-97.
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417-431. doi: 10.1177/0265407597143008
- Choi, J. N. (2007). Group composition and employee creative behaviour in a Korean electronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 213-234. doi: 10.1348/096317906x110250
- Cunningham, G. B., & Sartore, M. L. (2010). Championing Diversity: The Influence of Personal and Organizational Antecedents. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(4), 788-810. doi: 10.1111/j.1559-1816.2010.00598.x
- De Valk, H., Liefbroer, A. C., & Kène, I. E. (2001). De één is de ander niet: patronen van gezinsvorming onder allochtonen in Nederland. *Bevolking en gezin*, 30(3), 67-96.



- Retrieved from: <https://www.nidi.nl/shared/content/output/b-g/2001/bg-30-03-devalk.pdf>
- Dalbert, C. (1999). The world is more just for me than generally: About the personal belief in a just world scale's validity. *Social Justice Research, 12*(2), 79-98. doi: 10.1023/A:1022091609047
- Denys, J. (2011, 19 maart). Het moet gedaan zijn met de ivoren torenmentaliteit in raden van bestuur. *Jobat*. Retrieved from <http://www.jobat.be/nl/artikels/het-moet-gedaan-zijn-met-de-ivoren-torenmentaliteit-in-raden-van-bestuur/>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science, 35*(1), 25-41.
- Derous, E., Ryan, A. M., & Nguyen, H.-H. D. (2012). Multiple categorization in resume screening: Examining effects on hiring discrimination against Arab applicants in field and lab settings. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 544-570. doi: 10.1002/job.769
- Dunton, B. C., & Fazio, R. H. (1997). An individual difference measure of motivation to control prejudiced reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23*(3), 316-326. doi: 10.1177/0146167297233009
- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research, 56*(12), 1009-1019. doi: 10.1016/s0148-2963(01)00329-0
- Edmondson, Amy. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. doi: 10.2307/2666999
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley. Retrieved from: <http://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>
- Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(6), 633-657. doi: 10.1080/1359432x.2012.673279
- Ganster D.C., Hennessey H.W. & Luthans F. (1983). Social desirability response effects: Three alternative models. *Academy of Management Journal, Vol.26*, p.321-331. doi: 10.2307/255979
- Groggins, A., & Ryan, A.M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(2), 264-282. doi: 10.1111/joop.12008

- Guillaume, Y.R.F., Brodbeck, F.C., & Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 85 (1), 80-115. doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02005.x
- Guillaume, Y.R.F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 123-141. doi: 10.1111/joop.12009
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224. doi: 10.1177/000312240907400203
- Herdman, A. O., & McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39-53. doi: 10.1007/s10869-009-9133-1
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., & van Praag, M. (2013). The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment. *Management Science*, 59(7), 1514-1528. doi: 10.1287/mnsc.1120.1674
- Ilmakunnas, P., & Ilmakunnas, S. (2011). Diversity at the Workplace: Whom Does it Benefit? *Economist-Netherlands*, 159(2), 223-255. doi: 10.1007/s10645-011-9161-x
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830. doi: 10.1016/s0149-2063(03)00080-1
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408. doi: 10.5465/AMR.2006.20208687
- Kaiser, C. R. & Pratt-Hyatt, J. S. (2009). Distributing Prejudice Unequally: Do Whites Direct Their Prejudice Toward Strongly Identified Minorities? *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 432-445 doi: 10.1037/a0012877
- Kaiser, F. G., & Scheuthle, H. (2003). Two challenges to a moral extension of the theory of planned behavior: moral norms and just world beliefs in conservatism. *Personality and Individual Differences*, 35(5), 1033-1048. doi: 10.1016/s0191-8869(02)00316-1
- Katz, I., & Hass, R. G. (1988). Racial ambivalence and American value conflict: Correlational and priming studies of dual cognitive structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 893-9.
- Klonis, S. C., Plant, E. A., & Devine, P. G. (2005). Internal and external motivation to respond without sexism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(9), 1237-1249. doi: 10.1177/0146167205275304

- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field-study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61-81. doi: 10.1002/job.4030140107
- Linnehan, F., Chrobot-Mason, D., & Konrad, A. M. (2006). Diversity attitudes and norms: The role of ethnic identity and relational demography. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 419-442. doi: 10.1002/job.382
- Linnehan, F., Konrad, A. M., Reitman, F., Greenhalgh, A., & London, M. (2003). Behavioral goals for a diverse organization: The effects of attitudes, social norms, and racial identity for Asian Americans and Whites. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(7), 1331-1359. doi: 10.1111/j.1559-1816.2003.tb01952.x
- Mack, D. A., Johnson, C. D., Green, T. D., Parisi, A. G., & Thomas, K. M. (2002). Motivation to control prejudice as a mediator of identity and affirmative action attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(5), 934-964. doi: 10.1111/j.1559-1816.2002.tb00249.x
- Matheson, D. H., Collins, C. L., & Kuehne, V. S. (2000). Older adults' multiple stereotypes of young adults. *International Journal of Aging & Human Development*, 51(4), 245-257. doi: 10.2190/LL3H-VKE8-QAT1-7M9M
- McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does Diversity Climate Lead to Customer Satisfaction? It Depends on the Service Climate and Business Unit Demography. *Organization Science*, 22(3), 788-803. doi: 10.1287/orsc.1100.0550
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349-374. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x
- Meloen, J. D. (1991). Inventarisatie Nederlandse F-schalen 1959–1990. In P. Scheepers & R. Eisinga (Eds.), *Intolerant en onderdanig* (pp. 186–222). Nijmegen, The Netherlands: ITS.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433. doi: 10.5465/AMR.1996.9605060217
- Nunnally, J.R. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28. doi: 10.2307/2667029
- Plant, E. A., & Devine, P. G. (1998). Internal and external motivation to respond without prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 811. doi: 10.1037/0022-3514.75.3.811

- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. M., & Malle, B. F. (1994). Social-dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *67*(4), 741-763. doi: 10.1037/0022-3514.67.4.741
- Robinson, J.P., Shaver, P.R., & Wrightsman, L.S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. In Robinson, J.P., Shaver, P.R. & Wrightsman, L.S. (1st ed.). *Measures of personality and social psychological attitudes* (p.1-16). San Diego: Academic Press. Retrieved from: [http://www.radford.edu/jaspelme/611/Spring-2007/Robinson\\_Shaver\\_and\\_Wrightman\\_1991\\_Ch1.pdf](http://www.radford.edu/jaspelme/611/Spring-2007/Robinson_Shaver_and_Wrightman_1991_Ch1.pdf)
- Rynes, S., & Rosen, B. (1994). What makes diversity programs work? *HRMagazine*, *39*(10), 67. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/205096430?accountid=11077>
- Scheffler, S. (2003). What is egalitarianism? *Philosophy & Public Affairs*, *31*(1), 5-39. doi: 10.1111/j.1088-4963.2003.00005.x
- Senior, P. A., & Bhopal, R. (1994). Ethnicity as a variable in epidemiological research. *British Medical Journal*. *309* (6950), 327-330. doi: <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.309.6950.327>
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(2), 242-263. doi: 10.1111/joop.12015
- Sourbron, M. (2010). Toepassing NACE-nomenclatuur 2008 op WSE-sectorindeling. Retrieved from: [http://www.steunpuntwse.be/system/files/methodologie\\_classificatie\\_nace08\\_wse-sectoren.pdf](http://www.steunpuntwse.be/system/files/methodologie_classificatie_nace08_wse-sectoren.pdf)
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, *33*, 47.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Haegele, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, *61*(10), 1463-1492. doi: 10.1177/0018726708095711
- Van Hiel, A., & Duriez, B. (2002). Meetinstrument voor individuele verschillen in sociale dominantie oriëntatie. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, *57*, 114-116.
- van Knippenberg, D., & Haslam, S. A. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics-Theory Research and Practice*, *11*(3), 207-222. doi: 10.1037/1089-2699.11.3.207
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, *58*, 515-541. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- Vandenbroucke, F. (2014). Een sterk en betrouwbaar sociaal contract: Voorstellen van de Commissie Pensioenhervorming 2020-2040 voor een structurele hervorming van de

pensioenstelsels. Commissie Pensioenhervorming 2020-2040. Retrieved from <http://pensioen2040.belgie.be/nl/>

Vanhove, D. (2009, 17 februari). Allochtone werkloosheid stijgt dubbel zo snel. *Jobat*. Retrieved from <http://www.jobat.be/nl/artikels/allochtone-werkloosheid-stijgt-dubbel-zo-snel/>

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York:Wiley.

Wilson, D. C., Moore, D. W., McKay, P. F., & Avery, D. R. (2008). Affirmative action programs for women and minorities - Expressed support affected by question order. *Public Opinion Quarterly*, 72(3), 514-522. doi: 10.1093/poq/nfn031

## Bijlage: Schalen

### Biografische gegevens en controlevariabelen

1. Wat is uw functie in de organisatie?

1.1 Beschrijf uw functietitel (bv. HR Manager): .....

1.2 Beschrijf hieronder uw voornaamste taken in deze functie (zo precies mogelijk): .....

.....

1.3. Vul het aantal personen in waaraan u leiding geeft. Indien u aan niemand leiding geeft, vul dan 0 personen in.

Ik geef aan ..... personen leiding.

2. Hoeveel uur per week omvat uw aanstelling? .....

3. In welke sector werkt u? Kruis aan.

- |   |   |
|---|---|
| A. Groot- en kleinhandel                | N. Primaire sector                        |
| B. Onderwijs                            | O. Financiële diensten                    |
| C. Zakelijke dienstverlening            | P. Informatica, media en telecom          |
| D. Maatschappelijke dienstverlening     | Q. Dienst en aan personen                 |
| E. Bouw                                 | R. Ontspanning, cultuur en sport          |
| F. Transport, logistiek en post         | S. Textiel, kleding en schoeisel          |
| G. Openbare besturen                    | T. Energie, water en afvalverwerking      |
| H. Metaal                               | U. Grafische nijverheid, papier en karton |
| I. Gezondheidszorg                      | V. Hout- en meubelindustrie               |
| J. Horeca en toerisme                   | W. Vervaardiging van bouwmaterialen       |
| K. Uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling | X. Overige dienstverlening                |
| L. Dranken, voeding en tabak            | Y. Overige industrie                      |
| M. Chemie, rubber en kunststof          |   |

4. In wat voor soort organisatie werkt u? Kruis aan.

- A. micro organisatie (< 10 medewerkers)
- B. kleine organisatie (< 50 medewerkers)
- C. middelgrote organisatie (< 250 medewerkers)
- D. grote, nationale organisatie (> 250 medewerkers)
- E. grote, internationale organisatie (multinational)

### Vooroordelen

#### **Voor leeftijd en etniciteit**

*External Motivation to respond without prejudice Scale (Deros, Ryan & Nguyn, 2012; Plant & Devine, 1998).*

1. Vanwege de huidige politiek correcte normen probeer ik op de werkvloer onbevooroordeeld over te komen tegenover [oudere medewerkers/etnische minderheden].
2. Ik probeer negatieve gedachten t.a.v. [oudere medewerkers/etnische minderheden op de werkvloer] te verbergen om negatieve reacties van anderen te voorkomen.
3. Als ik me bevooroordeeld tegenover [oudere medewerkers/etnische minderheden op de werkvloer] zou opstellen, zou ik bang zijn dat anderen kwaad op me worden.
4. Ik probeer onbevooroordeeld tegenover [oudere medewerkers/etnische minderheden] over te komen op de werkvloer om afkeuring van anderen te voorkomen.
5. Ik probeer me onbevooroordeeld tegenover [oudere medewerkers/etnische minderheden] op te stellen op de werkvloer vanwege druk van anderen.

### **Voor leeftijd en etniciteit**

*Internal Motivation to respond without prejudice Scale (Deros, Ryan & Nguyen, 2012; Plant & Devine, 1998).*

1. Ik probeer me onbevooroordeeld tegenover [oudere medewerkers/etnische minderheden] op te stellen op de werkvloer omdat dat belangrijk voor mij is.
2. Volgens mijn persoonlijke waarden mogen er stereotypen over [oudere medewerkers/etnische minderheden] worden gebruikt. (R)
3. Vanuit mijn persoonlijke overtuigingen ben ik onbevooroordeeld tegenover [oudere medewerkers/etnische minderheden op de werkvloer].
4. Vanuit mijn persoonlijke waarden geloof ik dat het gebruiken van stereotypen over [oudere medewerkers/etnische minderheden op de werkvloer] fout is.
5. Een onbevooroordeelde houding tegenover [oudere medewerkers/etnische minderheden op de werkvloer] is belangrijk voor mijn zelfbeeld.

### **Voor geslacht**

*External Motivation to respond without Sexism Scale (Klonis, Plant & Devine, 2005).*

1. Vanwege de huidige normen aangaande politieke correctheid (pc) probeer ik tegenover vrouwen niet-seksistisch over te komen op de werkvloer.
2. Ik probeer mijn negatieve gedachten over vrouwen op het werk te verbergen om negatieve reacties van anderen te vermijden.
3. Als ik me seksistisch zou opstellen tegenover vrouwen op de werkvloer, zou ik bang zijn dat anderen kwaad op me worden.
4. Ik probeer niet-seksistisch t.a.v. vrouwen over te komen op het werk om afkeuring van anderen te voorkomen.

5. Ik probeer me niet-seksistisch te gedragen op de werkvloer vanwege druk van anderen.
6. Ik ondersteun vrouwenrechten op de werkvloer omdat ik het gevoel heb dat dit in het huidige pc-klimaat moet.
7. Ik probeer vrouwen en mannen als gelijken te behandelen op de werkvloer omdat ik bang ben dat anderen geërgerd zouden zijn als ik dat niet zou doen.
8. Ik ondersteun openlijk vrouwen met een carrière die gedomineerd wordt door mannen omdat ik bang ben voor afkeuring van anderen.
9. Vanwege sociale druk probeer ik te verbergen dat ik vind dat vrouwen geschikter zijn voor hun traditionele rol op het werk.
10. Ik vertel geen moppen over blondjes aan medewerkers op het werk die me seksistisch zouden kunnen vinden.

### **Voor geslacht**

*Internal Motivation to respond without Sexism Scale (Klonis, Plant & Devine, 2005).*

1. Volgens mijn persoonlijke waarden is het prima om stereotypen over vrouwen te gebruiken op de werkvloer. (R)
2. Vanuit mijn persoonlijke overtuigingen stel ik me op het werk naar vrouwen niet seksistisch op.
3. Een niet-seksistische houding tegenover vrouwen op de werkvloer is belangrijk voor mijn zelfbeeld.
4. Vanuit mijn persoonlijke waarden geloof ik dat het gebruik van stereotypen over vrouwen op de werkvloer fout is.
5. Ik probeer me tegenover vrouwen niet-seksistisch op te stellen op het werk omdat dat belangrijk voor me is.
6. Ik ondersteun gelijke rechten voor vrouwen op de werkvloer omdat dat belangrijk voor mij is.
7. Vanuit mijn persoonlijke overtuiging vind ik dat vrouwen carrières moeten kunnen nastreven die door mannen gedomineerd worden, zonder weerstand uit de samenleving.
8. Volgens mijn persoonlijke overtuigingen moeten vrouwen net zoveel seksuele vrijheid hebben als mannen op de werkvloer.
9. Ik vind het belangrijk mensen te laten weten dat ik vind dat vrouwen net zo goed zijn in carrières op hoog niveau dan mannen.
10. Volgens mijn persoonlijke normen hebben vrouwen evenveel recht op het innemen van leiderschapsrollen op de werkvloer als mannen.



Opvattingen over diversiteit

*Diversity Beliefs Scale (aangepast vanuit Van Dick et al., 2008)*

1. Ik denk dat het voordelig is om leeftijdsdiverse werkgroepen/teams samen te stellen op de werkvloer (d.w.z., waarin medewerkers van verschillende leeftijden zitten); Ik denk dat het voordelig is om werkgroepen/teams samen te stellen op de werkvloer die zowel uit mannen als vrouwen bestaat; Ik denk dat het voordelig is om diverse werkgroepen/teams samen te stellen op de werkvloer (d.w.z., waarin medewerkers van een verschillende etnische afkomst zitten).
2. Werkgroepen/teams met mensen van verschillende [leeftijden/geslachten/ etnische afkomst] leiden mogelijks tot problemen. (R)
3. Ik denk dat werkgroepen/teams mensen moeten bevatten [van verschillende leeftijden/ van hetzelfde geslacht (R)/ met *dezelfde* etnische afkomst (R)].
4. Ik denk dat werkgroepen/teams beter functioneren wanneer ze medewerkers bevatten die [*dezelfde* leeftijd hebben (R)/van hetzelfde geslacht zijn (R)/ gelijk zijn (R)].

Egalitarisme

*Social Dominance Orientation Scale (Pratto, 1994; vertaald door Van Hiel & Duriez, 2002).*

1. Sommige sociale groepen zijn eenvoudig weg niet de gelijke van andere groepen.
2. Sommige mensen zijn meer achtenswaardig dan andere.
3. Indien men niet zo veel aandacht zou besteden aan de gelijkheid tussen de mensen, zou dit land er veel beter bij varen.
4. Sommige mensen zijn niet evenwaardig aan anderen.
5. Ik vind het normaal dat sommige mensen meer kansen in het leven krijgen dan anderen.
6. Sommige mensen zijn inferieur aan anderen.
7. Het is soms nodig om anderen in de weg te staan om vooruit te komen in het leven.
8. Men zou moeten ijveren voor een grotere economische gelijkheid. (R)
9. Men zou moeten ijveren voor een toenemende sociale gelijkheid. (R)
10. "Gelijkheid" is een belangrijke waarde voor mij. (R)
11. Indien alle mensen op gelijke voet zouden behandeld worden, dan zouden er minder problemen zijn in deze maatschappij. (R)
12. In een ideale wereld zouden alle naties op basis van gelijkwaardigheid behandeld worden. (R)
13. We zouden elkaar zoveel mogelijk als gelijken moeten behandelen. (R)
14. Het is belangrijk dat wij andere landen als gelijken behandelen. (R)

*Belief in a Just World Scale (Kaiser & Pratt, 2009).*

1. Ik vind dat mensen in de samenleving eerlijk worden behandeld.
2. Ik vind dat mensen krijgen wat ze verdienen.
3. Ik vind dat mensen elkaar eerlijk behandelen in het leven.
4. Ik vind dat mensen hun straffen en beloningen verdienen.
5. Ik vind dat mensen met elkaar omgaan, met het respect dat ze verdienen.
6. Ik vind dat mensen krijgen waar ze recht op hebben.
7. Ik vind dat iemands inspanningen worden opgemerkt en beloond.
8. Ik vind dat als mensen tegenslag hebben, zij dit aan zichzelf te wijten hebben.

### Diversiteitsklimaat

*Diversity Climate Scale (aangepast uit McKay et al., 2008).*

1. Ik vertrouw erop dat de organisatie waarvoor ik werk, [oudere medewerkers/ vrouwen/ etnische minderheden] eerlijk behandelt.
2. De organisatie waarvoor ik werk, heeft een werkomgeving waar men oudere medewerkers apprecieert; De organisatie waarvoor ik werk, heeft een vrouwvriendelijke werkomgeving; De organisatie waarvoor ik werk, heeft een werkomgeving waar men vriendelijk is voor etnische minderheden.
3. De organisatie waarvoor ik werk respecteert de mening van [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ etnische minderheden].
4. De hogere kaderleden van de organisatie waarvoor ik werk zetten zich zichtbaar in voor (het realiseren van) diversiteit.

### Diversity Endorsement – Diversity Activism

*Zelfontworpen items.*

Op mijn werk...

#### **Kwadrant I: 'Silence'**

1. ... hou ik me afzijdig wanneer anderen grapjes vertellen over [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ etnische minderheden] die beledigend zijn.
2. ... probeer ik geen commentaren te geven die stereotypen over [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ etnische minderheden] promoten.
3. ... probeer ik woorden te vermijden die beledigend kunnen zijn voor [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ leden van bepaalde etnische groepen].

4. ... aarzel ik om onderwerpen aan te halen die conflicten kunnen veroorzaken tussen mezelf en [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ leden van bepaalde etnische groepen].

**Kwadrant II: 'Championing diversity'**

5. ... tik ik medewerkers op de vingers wanneer ze woorden gebruiken die [oudere medewerkers/vrouwelijke medewerkers/mensen uit bepaalde etnische groepen] kunnen kwetsen.

6. ... spreek ik medewerkers erop aan als ze beledigende grapjes vertellen over [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ mensen uit bepaalde etnische groepen].

7. ... zoek ik mogelijkheden om samen te kunnen werken met [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ leden van verschillende etnische groepen].

8. ... onderneem ik actie tegen activiteiten of situaties waarbij [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ medewerkers uit bepaalde etnische groepen] uitgesloten worden.

**Kwadrant III: 'Subtle resistance'**

9. ... vind ik dat anderen gelijk hebben wanneer ze [leeftijdgerelateerde/ geslachtgerelateerde/ etnische] vooroordelen en stereotypen promoten.

10. ... denk ik weinig na over het gebruiken van woorden die [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/bepaalde etnische groepen ] kunnen kwetsen.

11. ... aarzel ik niet om onderwerpen aan te halen die conflicten kunnen veroorzaken tussen mezelf en [oudere medewerkers / vrouwelijke medewerkers / leden van andere raciale groepen].

12. ... let ik er niet echt op of [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ medewerkers uit een bepaalde etnische groep] uitgesloten worden tijdens werkgerelateerde activiteiten.

**Kwadrant IV: 'Flagrant Discrimination'**

13. ... gebruik ik bewust woorden die [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ leden van bepaalde etnische groepen] kunnen kwetsen.

14. ... houd ik bewust [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ medewerkers uit bepaalde etnische groepen] buiten bepaalde werkgerelateerde activiteiten.

15. ... probeer ik bewust zo weinig mogelijk samen te werken met [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ leden van diverse etnische groepen].

16. ... negeer ik bewust [oudere medewerkers/ vrouwelijke medewerkers/ medewerkers uit andere etnische groepen].

Aanvullende biografische gegevens en controlevariabelen

1. Wat is uw geboorteland? .....
2. Wat is het geboorteland van uw moeder? .....
3. Wat is het geboorteland van uw vader? .....
4. Wat is uw leeftijd? .....
5. Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?
  - A. Lager onderwijs
  - B. Middelbaar onderwijs
  - C. Hoger onderwijs buiten de universiteit
  - D. Universitair onderwijs: niveau kandidaturen/bachelor
  - E. Universitair onderwijs: niveau licentiaat/master
  - F. Universitair onderwijs: Phd niveau
6. Wat is uw geslacht? M/V