



# Diversiteit en inclusie: “Noble aspirations and messy realities”

Auteur: Bart Moens [in](#)

Moens, B. (2024). Diversiteit en inclusie: “Noble aspirations and messy realities”. *HRMConnect*, 2024(1)

1

Tijdens de Tweede Wereldoorlog introduceerde het Britse leger een innovatief wapen: de zelfklevende handgranaat. Deze granaat was voorzien van een speciale laag waarmee het aan vijandelijke tanks bevestigd kon worden. De granaat bleef echter niet alleen aan tanks kleven, maar... ook aan de soldaten zelf. Dat was uiteraard niet de bedoeling. Het maakte het wapen uiterst onpopulair en het werd dan ook snel afgevoerd. Er zijn tal van uitvindingen, wetten, beleidsmaatregelen en praktijken die verkeerd zijn uitgepakt. Ook op het terrein van diversiteit en inclusie.

## De D&I-mayonaise pakt niet (altijd)

Veel organisaties streven met de beste bedoelingen naar een inclusieve werkvloer, maar de weg ernaartoe is vaak een langzaam en arbeidsintensief proces gevuld met uitdagingen en valkuilen. De tijd en middelen die organisaties investeren in het grondig voorbereiden en zorgvuldig implementeren van D&I-praktijken, resulteren helaas niet altijd in de gewenste vooruitgang.

Bovendien leidt de implementatie van de praktijken vaak tot ongewenste en soms zelfs averechtse effecten op de werkvloer. Zo suggereert onderzoek bijvoorbeeld dat het aanstellen van een diversiteitsmanager ertoe kan leiden dat medewerkers minder hun best doen erop te letten dat iedereen gelijke kansen krijgt, want daar is de diversiteitsmanager immers voor. Een gelijkaardig effect zien we bij het winnen van een *diversity award*. Deze award kan medewerkers de indruk geven dat het inmiddels wel goed zit in de organisatie, en dat diversiteit en inclusie geen verdere aandacht meer behoeft. Niet meteen het effect dat je van dergelijke praktijken verwacht of hoopt, lijkt me.

## Wat door de top wordt beoogd...

McCardle (2020) illustreert de complexiteit van D&I-initiatieven treffend met de uitspraak "*Noble aspirations and messy realities*", wat suggereert dat de uitwerking van deze initiatieven verre van eenvoudig is. Lisa Leslie, professor aan de New York University, verdiepte zich in deze rommelige realiteiten en ontwikkelde een theorie die de onbedoelde effecten van D&I-praktijken helpt begrijpen en verklaren.

Leslie (2019) stelt dat organisaties met hun D&I-praktijken drie belangrijke uitkomsten beogen:

- Een grotere vertegenwoordiging van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie met praktijken gericht op het tegengaan van discriminatie zoals *unconscious bias training*, alternatieve selectiemethoden zoals *open hiring* en anoniem solliciteren, targets/quota, etc.
- Minder verschillen in loopbaansucces tussen medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen en medewerkers uit de meerderheidsgroep met praktijken gericht op extra ondersteuning en kansen zoals mentorschap, sponsorprogramma's, ambassadeursnetwerk, *employee resource groups*, etc.)
- De vooruitgang van D&I te bevorderen en te monitoren met praktijken zoals de aanstelling van een diversiteitsmanager, het ontwikkelen van een financiële business case, de opname van D&I als criterium bij het evalueren van managers, etc.)

Deze D&I-praktijken zenden, net zoals alle andere hr-praktijken, signalen naar medewerkers van wat de organisatie belangrijk vindt en wat ze van haar medewerkers verwacht.

## ... wordt op de vloer niet altijd zo begrepen

Signalen zijn niet altijd makkelijk te interpreteren. Dat maakt dat medewerkers de D&I-praktijken anders kunnen interpreteren dan de organisatie met de implementatie ervan beoogd. Volgens Leslie kunnen de hierboven genoemde D&I-praktijken gepaard gaan met volgende interpretaties door medewerkers:

- **Signaal 1: Ondervertegenwoordigde groepen zijn behoeftig**  
Veel D&I-praktijken zijn gericht op wegwerken van drempels die een gelijkwaardige participatie belemmeren. Medewerkers kunnen deze praktijken interpreteren als bewijs dat individuen van ondervertegenwoordigde groepen, zowel in organisaties als in de samenleving, niet op eigen kracht kunnen slagen en dat omwille van een gebrek aan competenties. In onze meritocratische samenleving is succes immers niet terug te herleiden tot waar iemands wiegje stond en welke kansen hij of zij gekregen heeft. Nee, succes is het resultaat van talent én hard werken. Daarenboven zijn mensen, wanneer zij een verklaring geven voor hun eigen succes of falen én dat van anderen, geneigd de situationele factoren (= bv. sociale afkomst of discriminatie op de arbeidsmarkt) te onderschatten, terwijl ze de individuele factoren (bv. karakter, talenten, inspanning en competenties) sterk te overschatten.
- **Signaal 2: Ondervertegenwoordigde groepen krijgen meer kansen**  
D&I-praktijken gericht op het bieden van extra ondersteuning en kansen voor individuen uit ondervertegenwoordigde groepen kunnen door medewerkers uit de meerderheidsgroep geïnterpreteerd worden als een signaal dat zij minder kansen op succes hebben. Een *zero-sum game*: wat de eerste wint, verliest de tweede. Neem de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies. Steeds meer bedrijven nemen het initiatief om meer vrouwen te laten doorstromen naar hogere functies. Voor mannen betekent dit dat er minder doorstroomkansen voor hen zijn. Ze zullen aan een heel aantrekkelijk profiel moeten werken, zodat ze naast de vrouwelijke kandidaten toch geselecteerd worden. Dat kan er bij mannen toe leiden dat ze meer op hun hoede zijn,

2

zodat de kansen van vrouwen niet ten koste van de hunne gaat. Ook kan het de perceptie wekken dat de D&I-praktijken oneerlijk zijn. Onderzoek suggereert dat leden van de meerderheidsgroep de afname van vooroordelen tegen minderheidsgroepen en de toename van het succes van minderheidsgroepen interpreteren als bewijs van de toename van vooroordelen tegen meerderheidsgroepen en de afname van het succes van meerderheidsgroepen.

- **Signaal 3: Vooruitgang in D&I is belangrijk en wordt gewaardeerd**

Het formuleren van D&I-doelen is een signaal dat de organisatie waarde hecht aan het evolueren naar een meer diverse en inclusieve werkvloer. Met dit signaal wil de organisatie mensen motiveren om gedragingen te vertonen die deze doelen helpen realiseren. Helder vastgelegde verantwoordelijkheden en vastgelegde procedures op het vlak van verantwoording van D&I-doelen (accountability) geven vaak aan dat het halen van deze doelen de focus van de organisatie is in plaats van de concrete gedragingen in de organisatie zelf, waardoor deze initiatieven eerder tot valse vooruitgang leiden.



Figuur 1. Bron: Leslie (2019)

## Gevolg: onbedoelde, nadelige effecten

Wanneer D&I-praktijken door medewerkers anders geïnterpreteerd worden dan de top van de organisatie met de praktijken beoogd, is er een grote kans op onbedoelde, nadelige en soms averechtse effecten. Dat komt doordat het gedrag van medewerkers niet of minder zal overeenkomen met het gedrag dat de organisatie van hen verwacht.

- **Signaal 1: Ondervertegenwoordigde groepen zijn behoeftig**

→ **Effect: Een versterking van stereotypes en discriminatie, en zodoende een averchts effect**

Het signaal dat minderheidsgroepen hulp nodig hebben kan de competenties van ondervertegenwoordigde groepen verder in twijfel trekken, wat kan leiden tot een activering of versterking van het stereotype dat de individuen uit ondervertegenwoordigde groepen minder competent zijn. Dat kan op zijn beurt leiden tot meer discriminatie van deze individuen. Meer nog: individuen die zich ervan bewust zijn dat ze door collega's als behoeftig worden gezien, kunnen zich minder gemotiveerd voelen waardoor ze daadwerkelijk minder goed presteren of taken gaan vermijden waarin ze misschien juist wel uitblinken. Gevolg is dat de organisatie haar beoogde uitkomst niet zal realiseren. Integendeel, de toenemende discriminatie en de minder goede prestaties zullen eerder een averchts effect hebben op de aanwervings- en doorstroomkansen van individuen van ondervertegenwoordigde groepen en zodoende hun vertegenwoordiging in de organisatie eerder verkleinen.

- **Signaal 2: Ondervertegenwoordigde groepen krijgen meer kansen**

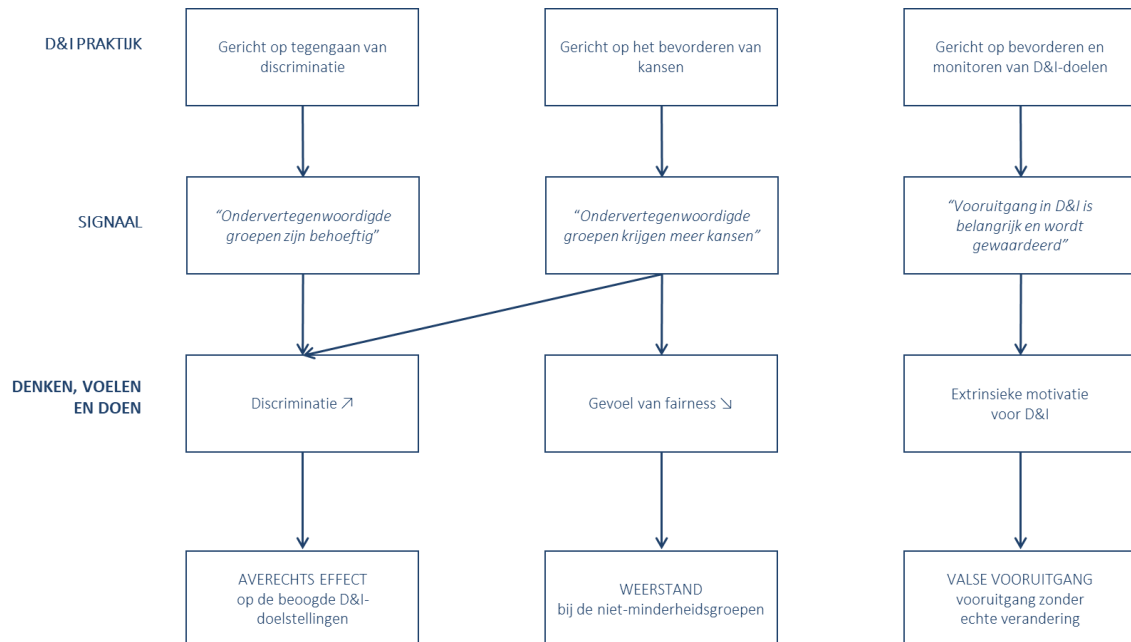
→ **Effect: Een lager gevoel van fairness en zodoende meer weerstand bij meerderheidsgroepen**

Percepties van de toenemende kansen van individuen uit ondervertegenwoordigde groepen leiden ertoe dat medewerkers uit de meerderheidsgroep de indruk kunnen hebben dat individuen uit ondervertegenwoordigde groepen onterecht boven hen verkozen zullen worden en dat hun kansen op succes in de organisatie afnemen. Zij beschouwen dit als een schending van het principe van meritocratie en dus als oneerlijk, wat kan leiden tot weerstand ten aanzien van de door de organisatie gewenste uitkomsten. Ook hier is een averechts effect mogelijk: het signaal dat het succes van individuen uit ondervertegenwoordigde groepen ten koste gaat van individuen uit de meerderheidsgroep kan leiden tot meer discriminatie, wat op zijn beurt weer bijdraagt aan de negatieve vooruitgang op het gebied van de door de organisatie gewenste uitkomsten.

- **Signaal 3: Vooruitgang in D&I wordt gewaardeerd**

→ **Effect: Meer extrinsieke motivatie voor diversiteit en zodoende meer schijnvooruitgang**

Het formuleren van D&I-doelen vergroot de extrinsieke motivatie voor diversiteit en ondermijnt zodoende de intrinsieke motivatie voor diversiteit – de overtuiging dat diversiteit an sich belangrijk is. Nadeel van extrinsieke motivatie is dat het zich kan vertalen in gedrag dat weinig doet om echte verandering teweeg te brengen, maar louter de schijn van vooruitgang wekt. Mensen kunnen zich bijvoorbeeld richten op acties die de diversiteitsstatistieken verbeteren, zoals het hercategoriseren van bepaalde functies als 'management' om te voldoen aan diversiteitsquota of het uitbreiden van de definitie van diversiteit om inclusiever te lijken. De diversiteitscijfers mogen dan wel verbeteren, maar een werkelijke en duurzame verandering blijft echter uit.



Figuur 2. Bron: Leslie (2019)

## Wat nu?

De inzichten uit het werk van Leslie (2019) maken duidelijk waarom de implementatie van D&I-praktijken, zelfs wanneer deze goed voorbereid en zorgvuldig geïmplementeerd zijn – niet altijd resulteren in de gewenste resultaten. Medewerkers kunnen immers de signalen die deze praktijken uitzenden, anders interpreteren dan wat de organisatie met de praktijken beoogd en zich bijgevolg anders gedragen dan wat de organisatie van hen verwacht. Gevolg is dat de D&I-praktijken anders uitpakken en tot onbedoelde, ongewenste effecten leiden.

Als organisaties doe je er goed aan bij de keuze en implementatie van D&I-praktijken meer aandacht te schenken aan en te anticiperen op eventuele onbedoelde gevolgen. Welke D&I-praktijken willen we implementeren? Waarom? Welke signaal willen we als organisatie met deze praktijken geven? Welke andere signalen zouden deze praktijken kunnen zenden? Hoe zouden medewerkers de signalen kunnen interpreteren? Is het mogelijk dat bepaalde subgroepen in de organisatie de praktijken anders interpreteren? Welke strategieën zouden we kunnen inzetten om verkeerde interpretaties van de praktijken tegen te gaan en/of te remediëren?

## Referenties

- Brady, L. M., Kaiser, C. R., Major, B., & Kirby, T. A. 2015. It's fair for us: Diversity structures cause women to legitimize discrimination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 57: 100-110
- Carter E. R., Onyeador I. N., Lewis N. A. Jr (2020). Developing & delivering effective anti-bias training: Challenges & recommendations. *Behavioral Science & Policy*, 6(1): 57-70
- Dover, T. L., Major, B. M., & Kaiser, C. R. 2014. Diversity initiatives, status, and system-justifying beliefs: When and how diversity efforts de-legitimize discrimination claims. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17: 485-493
- Jayne, M., & Dipboye, R. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43: 409-424
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, 94(7): 14
- Kaiser, C. R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T. L., Brady, L. M., & Shapiro, J. R. 2013. Presumed fair: Effects of organizational diversity structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3: 504-519
- Leslie, L.M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3): 538-563
- McCardle, J. G., & Speck, S. S. (2020). Cognitive Foundation of Diversity Management: Bridging the Gap between Aspiration and Reality. *American Journal of Management*, 20(1): 64-78
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3): 503-545
- Nishii, L.H., & Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D.B. Smith (Ed.), *The people make the place* (pp. 225-248). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates
- Norton, M.I., & Sommers, S.R. (2011). Whites see racism as a zero-sum game that they are now losing. *Perspectives on Psychological Science*, 6: 215–218
- Pile, S. (1982). *The book of heroic failures*. London: Futura Publications
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10: 173-220
- Wilkins, C.L., & Kaiser, C.R. (2014). Racial progress as threat to the status hierarchy implications for perceptions of anti-White bias. *Psychological Science*, 25: 439-446.