




# Diversiteit is een feit, inclusie ~~een slimme zakelijke zet~~ morele plicht.

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2025, 1 januari). Diversiteit is een feit, inclusie een morele plicht, #ZigZagHR

In zijn recent verschenen blog [Saboteren we inclusie door het niet te meten?](#) pleit Taha Riani voor een economische benadering van inclusie. Hij stelt dat inclusie toekomstbestendig gemaakt moet worden door het te positioneren als een economisch model, met een duidelijke focus op de return on investment (ROI). Hoewel ik begrijp waarom deze benadering aantrekkelijk lijkt – tot voor kort was ik zelf een voorstander van deze aanpak – ben ik het oneens met Riani's pleidooi. Inclusie moet niet worden gereduceerd tot een economische case; het is juist essentieel dat we inclusie vanuit een ethisch perspectief benaderen.

## De business case van diversiteit

Eind vorige eeuw richtte het bevorderen van diversiteit in organisaties zich vooral op het verhogen van de arbeidsparticipatie van risicogroepen, met gelijke kansen als belangrijkste motief. Rond de eeuwwisseling verschoof dit motief. De nadruk kwam meer te liggen op de economische voordelen van diversiteit. Deze verschuiving kwam voort uit kritiek op het gelijkkansenbeleid, dat vaak beperkt bleef tot minimale naleving van antidiscriminatiewetgeving. Daarnaast leidde het beleid tot onbedoelde negatieve effecten, zoals tokenisme.

In plaats van diversiteit te beschouwen als een doel op zich, wordt diversiteit in de business case gepresenteerd als een middel om organisaties winstgevender te maken. Studies van consultancybedrijven lijken deze benadering te ondersteunen. McKinsey publiceerde de

afgelopen jaren drie rapporten – *Why Diversity Matters* (2015), *Delivering Through Diversity* (2018) en *Diversity Wins: How Inclusion Matters* (2020) – waarin een duidelijk positief verband wordt aangetoond tussen diversiteit in leiderschapsteams en financiële prestaties\*. Ook andere consultancybedrijven, zoals Boston Consulting Group (2018), Deloitte (2013), Catalyst (2004) en Accenture (2018), rapporteren vergelijkbare bevindingen.

Academische meta-analyses tonen een gemengd beeld: diversiteit blijkt soms positief, soms negatief, en soms geen effect op prestaties te hebben (bijv. Byron & Post, 2016; Hoobler et al., 2016; Pletzer et al., 2015; Post & Byron, 2015; Stahl et al., 2010; Stahl et al., 2021). Green en Hand (2024) konden McKinsey's bevindingen over diversiteit en financiële prestaties niet repliceren. Ze vonden geen significant verband en ontdekten een methodologisch probleem: McKinsey vergeleek eerdere financiële prestaties met latere diversiteitsniveaus, wat suggereert dat betere prestaties mogelijk diversiteit bevorderen, in plaats van andersom.

### Sense of belonging: sleutel tot de meerwaarde van diversiteit

Diversiteit leidt niet direct tot betere prestaties (zelfs niet wanneer het goed gemanaged wordt). Het effect hangt sterk af van contextfactoren, vooral van de mate waarin medewerkers een sense of belonging ervaren. Dat vraagt om een inclusief organisatieklimaat: een klimaat waarin verschillen worden herkend, erkend en gewaardeerd, waarin medewerkers – ongeacht hun verschillen – zichzelf kunnen zijn en het gevoel hebben erbij horen, en dat vrij is van uitsluiting en discriminatie.

Belonging draagt bij aan de perceptie van interne rechtvaardigheid binnen een organisatie. Wanneer medewerkers zich welkom, gerespecteerd, gewaardeerd en gelijkwaardig behandeld voelen, ervaren zij de organisatie eerder als eerlijk en rechtvaardig. Dit bevordert niet alleen het behoud van talent, maar versterkt ook de aantrekkelijkheid van de organisatie voor nieuw talent. Ook voor divers talent. Het laat namelijk zien dat de organisatie openstaat voor verschillende achtergronden en iedereen op een eerlijke en gelijkwaardige manier behandelt – en hen dus ook zo zal behandelen. Niet onbelangrijk: interne rechtvaardigheid verbetert ook de motivatie, tevredenheid, productiviteit en vermindert verzuim en verloop.

### Overtuigen met ROI?

De economische meerwaarde van diversiteit en belonging komt pas naar voren – als dat al gebeurt – na intensieve inspanningen. Diversiteit en belonging ontstaan namelijk niet vanzelf, maar zijn het resultaat van inclusie: dit is gedrag dat gericht is op het creëren van een inclusief organisatieklimaat. Inclusief gedrag omvat zowel het gedrag van collega's onderling als inclusief leiderschap en een inclusief HR-beleid en bijbehorende praktijken. Inclusie betekent een verandering in denken en doen in de hele organisatie. Dat kost tijd, en tijd kost geld.

Maar... het levert op termijn toch ook geld op? Ja. Althans dat denken of verwachten we. Dit is het uitgangspunt van de *add-value ROI*: de economische voordelen die inclusie op lange termijn kan opleveren, zoals betere prestaties, innovatie of een breder klantenbestand. Helemaal zeker weten

doen we het echter niet. En zelfs wanneer we zeker weten dat het uiteindelijk voordelen biedt, blijft het zo dat mensen – en dus ook werkgevers – verlies zwaarder wegen dan winst, directe voordelen veel zwaarder wegen dan voordelen op de lange termijn, onzekerheid liever vermijden en vaak de voorkeur geven aan de status quo. Al deze denkpatronen hebben één ding gemeen: een sterke focus op het ‘hier en nu’ en de motivatie om ‘te behouden wat je hebt’. Dit resulteert vaak in risicomijdend gedrag, waardoor noodzakelijke risico’s worden vermeden die juist essentieel zijn om een organisatie aan te passen aan veranderende omstandigheden. Denk bijvoorbeeld aan Kodak, dat bleef vasthouden aan de analoge camera, terwijl de rest van de wereld digitaliseerde. Net zoals Kodak blijven veel organisaties vasthouden aan hun structuren en denkpatronen, terwijl de samenleving steeds diverser wordt.

Naast de potentiële economische voordelen die *add-value ROI* belooft, is er de *preventive ROI* die volgens Riani steeds belangrijker wordt. De *preventive ROI* draait om het vermijden van toekomstige kosten door te investeren in inclusie, zoals reputatieschade, personeelsverloop of juridische conflicten. Is dit een betere benadering? Twijfelachtig. Het probleem met *preventive ROI* is immers dat *cost avoidance* vaak hypothetisch blijft: het gaat om kosten die nooit gemaakt worden dankzij succesvolle preventie. Dit betekent dat er geen directe financiële besparing zichtbaar is in de boekhouding. Veel bedrijven richten zich vooral op het besparen van directe, meetbare kosten (*cost savings*), waardoor preventieve maatregelen minder aantrekkelijk worden geacht.

Zowel *add-value ROI* als *preventive ROI* schieten tekort om werkgevers te overtuigen te investeren in inclusie. Uit mijn eigen ervaring met het opstellen van hr-business cases weet ik dat deze meestal ergens in een lade eindigen, terwijl organisaties doorgaan met wat ze altijd al deden.

### Voorbij de business case

In plaats van te blijven hangen in ROI-denken, moeten we streven naar een ethische benadering van inclusie. Inclusie gaat immers verder dan het aannemen van divers talent en het creëren van een gevoel van belonging bij medewerkers met het oog op economische waardecreatie. Inclusie is een fundamentele waarde die diep verankerd moet zijn in de kern van een organisatie en die bijdraagt aan sociale rechtvaardigheid.

Inclusie staat voor gelijkwaardigheid, volwaardig burgerschap, en een samenleving waarin iedereen – ook mensen uit kwetsbare groepen – zonder drempels kan participeren. Dit ideaal blijft echter verre van realiteit. Voor een groeiende groep mensen is het vinden van werk op de reguliere arbeidsmarkt een enorme uitdaging. Niet omdat ze niet hard genoeg werken, niet omdat ze hun droom niet volgen, en niet omdat ze hun talenten niet inzetten, maar omdat ze pech hebben gehad in de genetische loterij of zijn geboren in de verkeerde wieg. De filosoof John Rawls noemt deze omstandigheden “undeserved inequalities” – verschillen die mensen niet verdienen en die hun kansen drastisch beperken.

Het denken in ROI heeft de arbeidsmarktkansen van kwetsbare groepen de afgelopen decennia niet vergroot. Integendeel, veel bedrijven blijven manieren zoeken om meer werk te verrichten met minder mensen en tegen lagere kosten. Intensivering, automatisering en flexibilisering hebben weliswaar bijgedragen aan efficiëntie en winstgroei, maar tegelijkertijd de toegang tot werk voor mensen uit kwetsbare groepen bemoeilijkt en sociale ongelijkheid vergroot.

## Inclusie als morele plicht

Het is bekend dat arbeid een cruciaal instrument is om sociale ongelijkheid te verminderen en kansen en welvaart in de samenleving te herverdelen. Werkgevers spelen hierin een centrale rol: zij hebben de banen of kunnen deze creëren en bepalen wie zij aannemen. Daarmee dragen werkgevers niet alleen een economische verantwoordelijkheid, maar ook een morele verantwoordelijkheid – ik durf zelfs te zeggen: een morele plicht – om bij te dragen aan gelijke kansen en sociale rechtvaardigheid. Niet alleen binnen de organisatie, maar ook daarbuiten.

Brengt dat extra winst in het laatje? Nee, althans niet als winst uitsluitend wordt gezien als financiële winst. Ondernemen gaat echter verder dan alleen financiële winst; het draait ook om het creëren van sociale en maatschappelijke ‘winst’. Het erkennen van deze brede verantwoordelijkheid vraagt om een fundamentele herziening van de rol die bedrijven spelen in de samenleving. Dit betekent niet dat financiële winst onbelangrijk is, maar wel dat bedrijven moeten streven naar een balans tussen economische en sociale waardecreatie. Zoals bedrijfsfilosoof Jochanan Eynikel treffend stelt: “Je moet kunnen ademen om te leven, maar ademen is niet de zin van het leven” (Knack Trends, 26/04/2020).

-----  
*\* Een positief verband tussen X en Y betekent niet automatisch dat er een causale relatie is. Het geeft alleen aan dat er een samenhang of correlatie bestaat – wanneer X toeneemt, neemt Y ook toe (of omgekeerd). Dit hoeft echter niet te betekenen dat er sprake is van een oorzaak-gevolgrelatie (causaal verband) tussen beide factoren. Het is ook mogelijk dat een derde variabele (Z) zowel X als Y beïnvloedt, waardoor deze samenhangen zonder dat ze elkaar direct veroorzaken. In de kleine lettertjes achter in hun rapporten erkent McKinsey dat ze slechts een correlatie hebben gevonden tussen diversiteit en prestaties. Echter, de titels en hun communicatie over de rapporten wekken wel de indruk van een causale relatie.*

## Referenties

- Boston Consulting Group. (2018). How diverse leadership teams boost innovation  
Geraadpleegd via <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- Catalyst. (2004). The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity. New York: Catalyst.
- Deloitte. (2013). Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance. Geraadpleegd via <https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>
- Eynikel, J. (2020, april 26). Filosoof Jochanan Eynikel: 'De invloed van de kritische samenleving op de bedrijfswereld is reëel'. *Knack Trends*.  
<https://trends.knack.be/ondernemen/filosoof-jochanan-eynikel-de-invloed-van-de-kritische-samenleving-op-de-bedrijfswereld-is-reeel/>
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2016). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499
- McKinsey. (2015). Diversity matters. Geraadpleegd via <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>
- McKinsey. (2018). Delivering through diversity. Geraadpleegd via <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>
- McKinsey. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Geraadpleegd via <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Pletzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K., & Voelpel, S. C. (2015). Does gender matter? Female representation on corporate boards and firm financial performance - A meta-analysis. *PLOS ONE*, 10(6), e0130005.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4-22.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.