

THOMAS MORE Maatschappelijke Veiligheid Toegepaste Psychologie

Inzetten op diversiteit en inclusie als leidinggevende

Waarom? En wat werkt (niet)?

Loes Meeussen
Studiedag CFS, november 2024



1

Even voorstellen

Loes Meeussen

THOMAS MORE

Bachelor Toegepaste Psychologie
Maatschappelijke Veiligheid



KU LEUVEN

Centrum voor Sociale & Culturele Psychologie
Leuven & Kortrijk

2

Wie ben jij?

Met welke verwachtingen zit je hier?

3

Wat is diversiteit?

4

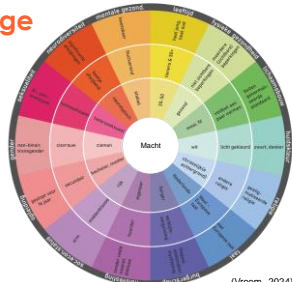
Diversiteit is...



...en veel meer

5

Wiel of privilege



Oefening: waar bevind jij je? (Vroom, 2024)

6

Waarom inzetten op diversiteit?

7

Waarom inzetten op diversiteit?



Moreel argument:

- Rechtvaardigheid
- Alle talenten benutten
- Werkvloer moet correcte reflectie zijn van de samenleving

8

Waarom inzetten op diversiteit?

Business case:

Diversiteit is goed voor de prestaties van je organisatie

Breed doelpubliek voor diensten en producten



(Ely & Thomas, 2001)

9

Waarom inzetten op diversiteit?

Business case: Breed doelpubliek voor diensten en producten

“Om in een zwarte buurt te komen en deze missie uit te voeren zou het dom zijn te denken dat we geen gekleurde mensen nodig hebben om mee te werken. Het voelt beter aan voor de gemeenschap dat er mensen in ons bedrijf zijn die echt weten hoe verbinding te maken met de mensen in deze buurt, weten hoe ze zich voelen en hoe ze met elkaar communiceren.”

Manager van Amerikaans advocatenkantoor

(Ely & Thomas, 2001)

10

Waarom inzetten op diversiteit?

Business case: Toegang tot werkrachten

Knelpuntberoepen

‘War for talent’



11

Waarom inzetten op diversiteit?

Business case: Productiviteit en innovatie

Werknemers met verschillende kenmerken hebben verschillende inzichten, vaardigheden, manieren van aanpak, ervaringen en netwerken die waardevol kunnen zijn voor een organisatie.



12

Waarom inzetten op diversiteit?

Business case argument

Diversiteit is goed voor de prestaties van je organisatie

reputatie

Moreel argument

- Werkvloer hoort correcte reflectie van de samenleving te zijn
- Anti-discriminatie

(e.g. Jansen et al., 2021)

13



14

Inzetten op diversiteit en inclusie

Diversiteit is de variatie aan mensen op vele kenmerken

Inclusie is actief werken aan een omgeving waar iedereen erbij hoort als zichzelf



(Janssen, 2015; Shore et al., 2011)

15

Innovatie en creativiteit

Omgaan met verandering

Binding met organisatie

Gevoel erbij te horen

Werkbetrokkenheid

Minder stress

Inclusie

Werkgeluk

Jobtevredenheid

Minder conflict

Open voor feedback

Psychologische veiligheid

Minder personeelverloop

...

(e.g., Nguyen et al., 2024)

16

Inzetten op diversiteit en inclusie:
een aantal handvaten en valkuilen

17

1. Doe het grondig



Bron: Federale Overheid

Individuele incidenten en vragen naar redelijke aanpassingen:

Op welk kader kan je terugvallen?

Hoe kan je dit meer structureel verankeren?

18

1. Doe het grondig

Federale Politie

Handvest diversiteit

Diversiteit en gelijke kansen zijn een zaak van iedereen. Een beleid met respect voor gelijke kansen en diversiteit draagt bij tot de realisaties van de missies van de Geïntegreerde Politie en tot een betere dienstverlening ten aanzien van de burger.

Op 8 november 2013 ondertekende de Commissaris-generaal van de Federale Politie, Catherine De Bolle het eerste 'Charter van gelijkheid tussen vrouwen en mannen, gelijke kansen en diversiteit'. Op haar vraag onderschreven de Directeurs-generaal mee dit charter.

Het charter vloeit voort uit de omzendbrief van 19 juli 2013 ter bevordering van de gelijke kansen van mannen en vrouwen binnen de politiediensten. De omzendbrief voorziet onder meer in de ontwikkeling van twee charters: een charter voor het managementniveau en een charter voor alle individuele personeelsleden.

Het charter op het managementniveau betreft een visietekst met een engagement om in de beleidsvoering rekening te houden met gelijkheid tussen vrouwelijke en mannelijke medewerkers, gelijke kansen en diversiteit. Het tweede charter, gericht tot de individuele personeelsleden op alle niveaus van de Geïntegreerde Politie omvat een engagement dat elke individueel personeelslid kan aangaan om in zijn/haar dagelijkse professionele situatie te streven naar gelijkheid, gelijke kansen en diversiteit.

Bron: <https://www.politie.be/9986/1/over-ons/federale-politie/handvest-diversiteit>

19

2. Zet (structurele) discriminatie buiten spel

én

3. Bouw aan een inclusief klimaat



20

2. Zet (structurele) discriminatie buiten spel

• Discriminatie voorkomen en kordaat aanpakken:

Duidelijk en bekend anti-discriminatiebeleid

Veilig en toegankelijk meldpunt, grondige opvolging

Bevragingen bv. deel van risico-analyse psychosociaal welzijn

• Oog voor structurele ongelijkheden

De meeste mensen hebben heel goede intenties, maar ook onbewuste vooroordelen en handelingsverlegenheid

21

2. Zet (structurele) discriminatie buiten spel

Name?	
PROFILE	PREVIOUS EMPLOYMENT
EDUCATION	KEY SKILLS
CONTACT	REFERENCES
INTERESTS	

Zelfde cv (functie lab manager of veearts): lagere inschatting en startloon bij vrouwen
(Begany et al., 2020; Moss-Racusin et al., 2012)

Gelijkaardige resultaten voor namen die migratieachtergrond of lagere socio-economische status suggereren
(Andriessen et al., 2012)

22

We hebben allemaal stereotypen

We zijn ons niet van alle stereotypen bewust

Onbewuste vooroordelen
Impliciete associaties



23

We hebben allemaal stereotypen

Meet sterkte van een automatische associatie tussen concepten op basis van reactietijden

Echte test meet tot op milliseconden & neemt volgorde-effect mee

Hoe sterk zijn jouw impliciete associaties?

Doe de test op Project Implicit (Harvard University):

<https://implicit.harvard.edu/>

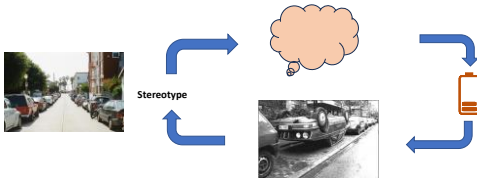
- Duurt een 15 min
- Te testen over verschillende groepen (huidskleur, gewicht, seksuele geaardheid,...)
- Betekent NIET dat je seksistisch/racistisch/... bent, maar kan wel tonen dat je (net als vele anderen) onbewuste associaties hebt over bepaalde groepen

24

Stereotypen hebben impact op wie ze geplakt worden

Stereotypedreiging (Steele, 1998)

De angst om een negatief stereotype te bevestigen kan prestaties ondermijnen en daardoor zelfvervullend worden



25

Stereotypen hebben impact op wie ze geplakt worden



Zenuwen, ongemak, afleidende gedachten
~grotere kans op escalatie

(Kahn et al., 2017; Kahn & Martin, 2020; Najdowski et al., 2015)

26

Stereotypen hebben impact op ons denken en doen

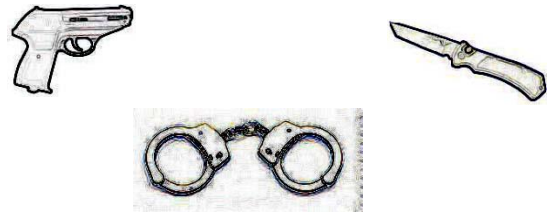
Studie: Deelnemers krijgen subliminaal foto's te zien



(Eberhardt, Goff, Purdie, & Davies, 2004)

27

Stereotypen hebben impact op ons denken en doen

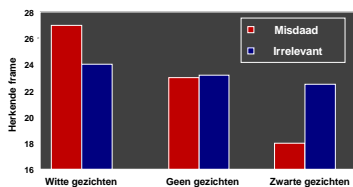


(Eberhardt, Goff, Purdie, & Davies, 2004)

28

Stereotypen hebben impact op ons denken en doen

Hoe lang duurt het voor het object herkend wordt?



(Carrell et al., 2002; Eberhardt et al., 2004; Sadler et al., 2012)

29

Stereotypen hebben impact op ons denken en doen

...ook als je het er niet mee eens bent

- De meeste mensen zijn niet bevooroordeeld als je hen eraar vraagt
- Wanneer we genoeg tijd en energie hebben, kunnen we de invloed van stereotypen op ons gedrag beperken
...maar niet wanneer we onder (tijds)druk staan


30

2. Zet (structurele) discriminatie buiten spel

Bewustzijn verhogen

Trainingen om mensen inzicht te geven in processen van onbewuste vooroordelen en structurele ongelijkheden

Denken dat je objectief beoordeelt kan net *meer* invloed vooroordelen geven

Zonder verwijtende vinger 

(Castilla & Benard, 2010; Uhlmann & Cohen, 2007)

31

2. Zet (structurele) discriminatie buiten spel

Installeer 'bias interrupters'

Rekrutering: Inclusieve taal in vacatures
Blinde cv's
Gestructureerde interviews

Vergaderingen: Rondje doen
Timing
'Huishoudelijk kantoorwerk' roteren eerder dan vrijwilliger

(Aslund & Skans, 2012; Levashina et al., 2014; Van den Brink, 2009)

<http://biasinterrupters.org>

32

2. Zet (structurele) discriminatie buiten spel

Team klimaat

Handelingsverlegenheid verlagen

Ongemak & vermijding uit angst iets fout te doen

- Stimuleren klimaat van open communicatie
- Positief contact tussen collega's (welke activiteiten?)

33

2. Zet (structurele) discriminatie buiten spel

Evaluatie:

Positieve feedback bias: (nodige) negatieve feedback vermijden om niet discriminerend over te komen
→ Transparante lijst criteria & procedures

Promotie: Transparante lijst criteria
Aanspreken
Persoonlijke keuze?

(Harber et al., 2010; Jampol & Zayas, 2020)

34

De persoonlijke keuze retoriek

"Als vrouwen de nodige opofferingen voor hun carrière zouden maken, zouden ze ook in top posities terechtkomen"

"We kunnen vrouwen niet in leiderschapsposities dwingen als dat niet is wat ze willen"

Assumptie:

Man/vrouw verschillen in opofferingen voor je carrière zijn het resultaat van persoonlijke keuzes die (enkel) gebaseerd zijn op persoonlijke interesses

(Cf. Ellemers & Barreto, 2015; Stephens, & Levine, 2011; Vinkenburg, 2015)

35

De persoonlijke keuze retoriek

Studie 1: 1385 chirurgen, 36.3% vrouwen
Studie 2: 1251 dierenartsen, 65.9% vrouwen



(Meeussen et al., 2021)

36

3. Werk aan inclusie

Actief werken aan een omgeving waar iedereen...
erbij hoort als zichzelf

Wat hebben we gemeenschappelijk? Uniek
Wat delen we? Authentiek



Risico blind voor verschillen

(Janssen, 2015; Nguyen et al., 2024; Shore et al., 2011)

37

3. Werk aan inclusie

Veel voorkomende bedrijfsstrategieën tov diversiteit:

Diversiteitsblind
Verschillen negeren
Gelijkheid benadrukken
Focus op individuen



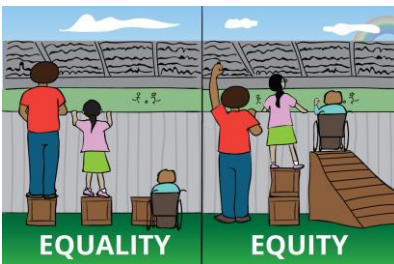
Diversiteitsresponsief
Verschillen erkennen
Meerwaarde ervan opzoeken



(Plaut et al., 2009; Ryan et al., 2007; Verkuylten, 2005; Vos et al., 2013)

38

“Maar iedereen gelijk is toch goed?”



Interaction Institute for Social Change | Artist: Angus Maguire.

39

3. Werk aan inclusie

Actief werken aan een omgeving waar iedereen...
erbij hoort als zichzelf

Wat hebben we gemeenschappelijk? Uniek
Wat delen we? Authentiek



Risico vastpinnen op verschil

(Janssen, 2015; Shore et al., 2011)

40

Enkel focus op verschil

- **Mensen op slechts 1 van hun identiteiten zien en aanspreken**
Rolmodellen werken en je wil voldoende diversiteit in een bepaalde raad maar... wil iemand telkens naar voren geschoven worden als rolmodel? wordt die investering ook beloond? **'minority tax'**
- **Doelgroepenbeleid met deficiet boodschap**
Bv. gerichte carrière counseling, trainingen, buddy's of mentoring
→ Structureel aanbieden

41

Enkel focus op verschil

- **Nadruk op de business case**
Geselecteerd om voor diversiteit, nieuwe input en winst te zorgen? Mensen willen gewaardeerd worden in al hun facetten en vaardigheden
- **'Ben ik dan geen meerwaarde?'**
All-inclusive: Meerwaarde zit in *alle* verschillen

(Georgeac & Rattan, 2022; Stevens et al., 2012)

42

4. Voeg het woord bij de daad

Het moment van Karl: "Hoe onnozel kan je zijn, UEFA?"



"Breng jullie spots verdorie in de realiteit in plaats van ze als platte marketingspots te gebruiken."

Sporza, 2021

43

4. Voeg het woord bij de daad

Diversity decoupling/dishonesty heeft negatieve effecten

- Voor gevoel erbij te horen en prestaties van mensen uit geminoriseerde groepen (Wilton et al., 2020)
- Voor reputatie organisatie en vertrouwen werknemers (De Cock et al., 2024)

44

Inzetten op diversiteit en inclusie...

meerdere redenen

hier en daar een evenwichtsoefening

maar haalbaar, belangrijk en
waardevol!

45

Vragen?
Bedenkingen?
Zaken waar jullie op botsen
op de werkvloer?

46

Afsluitend rondje:

1 concrete zaak die je meeneemt : feit,
inzicht, idee, tip, aandachtspunt, plan?

47

THOMAS
MORE

Hartelijk
dank!

loes.meeussen@thomasmore.be

Meer leren
en concreet aan de slag?

Schrijf je in voor onze vorming
Diversiteit & Inclusie in organisaties
op 8 mei 2025



48