Inclusief ondernemen duurt het langst

Bart Moens

Ondanks toenemende aandacht voor diversiteit en inclusie (D&I) binnen organisaties, blijft de daadwerkelijke implementatie ervan achter. Traditionele overtuigingsstrategieën, zoals de 'legal/moral case' en de 'businesscase', blijken onvoldoende effectief. Dit essay stelt dat een benadering gebaseerd op ethische theorieën – deontologie (Kant), utilitarisme (Mill) en contractualisme (Rawls) – nieuwe perspectieven biedt om het belang van D&I te onderbouwen. Vanuit deze ethische kaders wordt diversiteit niet louter benaderd als een juridisch vereiste of economisch voordeel, maar als een morele verplichting die bijdraagt aan menselijke waardigheid, sociale rechtvaardigheid en collectief welzijn. Deze benadering benadrukt dat inclusie geen opportunistische keuze is, maar een fundamentele plicht die organisaties verplicht om ook onder uitdagende omstandigheden werk te blijven maken van diversiteit. Tegelijkertijd erkent de auteur de beperkingen van de ethical case, zeker gezien de moeite die het kostte om de businesscase breed geaccepteerd te krijgen, en de toenemende weerstand tegen D&I-initiatieven, zoals zichtbaar in de Verenigde Staten. Juist in deze context is het van cruciaal belang dat organisaties blijven investeren in D&I en zo bijdragen aan een meer rechtvaardige en verbonden wereld waarin iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt.

Inleiding

Steeds meer werkgevers zeggen doordrongen te zijn van het belang en de noodzaak om aandacht te besteden aan de diversiteit van hun werknemersbestand en werk te maken van een inclusieve werkomgeving. Toch is het thema diversiteit en inclusie in veel organisaties nog steeds geen echte prioriteit. Dat blijkt onder andere uit de jaarlijkse *Hr barometer* van Hudson en de Vlerick Business School in Vlaanderen. Deze barometer peilt jaarlijks bij de hr-directeuren van de tweehonderd grootste ondernemingen in België naar de hr-trends en -uitdagingen. Het thema 'diversiteit' bungelt bijna elk jaar ergens onder aan de prioriteitenlijst (Buyens & Volckaert, 2019, 2020, 2021; Buyens e.a., 2022, 2023, 2024).

Hoe overtuigen we werkgevers om effectief werk te maken van een meer divers werknemersbestand? Traditioneel worden er twee overtuigingsmiddelen onderschei-

den: de 'legal/moral case' en de 'businesscase' (Johns e.a., 2012; Noon, 2007). De trage vooruitgang inzake diversiteit en inclusie suggereert dat zowel de legal/moral case als de businesscase tekortschiet. Al geruimte tijd bepleite diversiteitswetenschappers de ontwikkeling van alternatieve benaderingen van diversiteit (o.a. Ahonen e.a., 2014; Miller e.a., 2009; Zanoni e.a., 2010). In dit artikel stel ik een diversiteitsbenadering voor gebaseerd op ethische theorieën, met name de deontologie (Kant), het utilitarisme (Mill) en het contractualisme (Rawls).

Twee benaderingen

Legal/moral case

Discriminatie bij de toegang tot arbeid blijft een hardnekkig probleem, waarbij leeftijd, handicap en etnische origine vaak een rol spelen. Ondanks de toegenomen aandacht voor antidiscriminatiebeleid is er nog weinig vooruitgang geboekt (Baert, 2017, 2018; Lippens e.a., 2023). Werkgevers hebben daarom alle reden om actief te werken aan een personeelsbestand dat de diversiteit van de samenleving weerspiegelt. Dit omvat het bestrijden van vooroordelen, het naleven van antidiscriminatiewetgeving (legal case) en het bieden van gelijke kansen bij werving en promotie (moral case; Doyen e.a., 2002; Ferdman & Sagiv, 2012; Selden & Selden, 2001). Streven naar meer diversiteit is simpelweg het juiste om te doen, ongeacht de opbrengsten. Gelijkheid en sociale rechtvaardigheid zijn waardevolle doelen op zichzelf (Tomlinson & Schwabenland, 2009).

De legal/moral case sluit aan bij het 'discrimination and fairness'-perspectief dat stelt dat iedereen gelijk is en zo behandeld moet worden. Verschillen dienen zoveel mogelijk genegeerd te worden (Ely & Thomas, 2001). Een nadeel hiervan is dat de organisatiecultuur niet verandert. Nieuwe medewerkers moeten zich aanpassen aan de bestaande normen, waardoor divers talent zich niet thuis voelt en algauw weer vertrekt (Hofhuis e.a., 2008).

In de jaren tachtig van de vorige eeuw werd duidelijk dat deze benadering onbedoelde negatieve effecten kan hebben, zoals minimalistische naleving van de wetgeving, tokenisme en toenemende weerstand van meerderheidsgroepen tegen minderheidsgroepen (Gilbert e.a., 1999; Kelly & Dobbin, 1998; Litvin, 2006). Diversiteitsconsultants in de Verenigde Staten begonnen daarom de nadruk te verleggen van gelijke kansen naar de bedrijfseconomische voordelen van diversiteit, de zogenoemde businesscase (Davidson, 2011; Ely & Thomas, 2001; Litvin, 2006; Mor Barak, 2014).

Businesscase

Deze benadering van diversiteit richt zich op het verbinden van diversiteitsbeleid aan de kerndoelen van de onderneming om betere prestaties te behalen (Herring, 2009). De businesscase voor diversiteit sluit aan bij de twee andere diversiteitsperspectieven van

Ely en Thomas (2001), namelijk 'access and legitimacy' en 'integration and learning'. Elk perspectief benadrukt verschillende aspecten van de businesscase.

De samenleving en de arbeidsmarkt worden steeds diverser. De tijd dat de arbeidsmarkt voornamelijk bestond uit witte, mannelijke kostwinners ligt ver achter ons. Tegenwoordig heeft de arbeidsmarkt een grote diversiteit aan talenten, wensen en behoeften. Ook de afzetmarkt van organisaties diversifieert sterk. Organisaties erkennen deze toenemende diversiteit en vergroten de eigen diversiteit om betere toegang en meer legitimiteit te verkrijgen bij diverse marktgroepen, zoals beschreven in het 'access and legitimacy'-perspectief. De gedachte hierachter is dat een divers personeelsbestand bijdraagt aan kennis over verschillende groepen in de samenleving. Deze kennis helpt organisaties beter aan te sluiten bij de wensen en behoeften van diverse groepen, wat leidt tot economische voordelen (Ely & Thomas, 2001; Herring, 2009). Een nadeel is dat diversiteit niet doordringt tot de diepere lagen van de organisatie en beperkt blijft tot bepaalde functies of afdelingen. Medewerkers kunnen zich ondergewaardeerd of geëxploiteerd voelen, doordat hun waarde wordt gezien in relatie tot specifieke klanten of competenties (Ely & Thomas, 2001).

Het thema diversiteit en inclusie is in veel organisaties nog steeds geen echte prioriteit

Diversiteit wordt ook gezien als een bron van creativiteit en innovatie. Diverse teams beschikken over meer cognitieve diversiteit (zoals verschillende informatie, perspectieven, ervaringen en denkwijzen) dan homogene teams. Hierdoor kunnen diverse teams een vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken bekijken en alternatieve oplossingen bedenken, wat de kans op tunnelvisie verkleint (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

De uiteenlopende visies die voortvloeien uit diverse achtergronden worden gezien als leermomenten die leiden tot nieuwe inzichten ('integration and learning'-perspectief). Dit heeft een positief effect op de besluitvorming, leidt tot betere producten en diensten, en uiteindelijk tot grotere winstgevendheid (Jayne & Dipboye, 2004; Konrad, 2003). Medewerkers worden aangemoedigd om hun unieke invalshoeken en ervaringen actief te delen, wat bijdraagt aan een inclusieve organisatiecultuur. Inclusiviteit betekent dat alle werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie en gewaardeerd worden om wie ze zijn, ongeacht hun verschillen (Shore e.a., 2011). Zonder inclusie is het onwaarschijnlijk dat een organisatie optimaal profiteert van de diversiteit op de werkvloer (Offerman & Basford, 2014).

Diversiteit is (g)een keiharde businesscase

De businesscase benadrukt dat een divers personeelsbestand, gecombineerd met een inclusief organisatieklimaat, de sleutel tot betere bedrijfsresultaten vormt. De effecten van diversiteit op de prestaties van organisaties zijn de afgelopen jaren veelvuldig

onderzocht. Verschillende studies van consultancybedrijven tonen positieve effecten van diversiteit in de top van grote bedrijven op hun financiële prestaties. In de rapporten *Why diversity matters* (2015), *Delivering through diversity* (2018) en *Diversity wins: how inclusion matters* (2020) van McKinsey blijkt een positief verband tussen genderdiversiteit en culturele diversiteit in de top en de financiële prestaties. Bedrijven die tot de top 25 procent behoren qua genderdiversiteit in leiderschapsteams, hebben 25 procent meer kans op bovengemiddelde winstgevendheid dan bedrijven in het onderste kwart. Culturele en etnische diversiteit biedt zelfs nog meer kansen op bovengemiddelde winstgevendheid dan genderdiversiteit. McKinsey is niet de enige die dit claimt; de Boston Consulting Group (2018), Deloitte (2013), Catalyst (2004) en Accenture (2018) rapporteren vergelijkbare bevindingen.

Academische studies over de effecten van diversiteit op prestaties laten echter een wisselend beeld zien. Sommige studies tonen een positief verband, andere een negatief effect en weer andere vinden geen verband (o.a. Byron & Post, 2016; Hoobler e.a., 2016; Kirsch, 2018; Pletzer e.a., 2015; Post & Byron, 2015; Stahl e.a., 2010; van Dijk e.a., 2012). Deze verschillen zijn deels te verklaren door de onderzoeksaanpak, de onderzochte organisaties, hoe diversiteit wordt geconceptualiseerd en de manier waarop diversiteit en financiële prestaties worden gemeten. Een recente retrospectieve studie van Stahl e.a. (2021) toont aan dat er geen directe relatie is tussen diversiteit en werkprestaties, maar dat randvoorwaarden en moderatoren cruciaal zijn; het gaat om het scheppen van een inclusief organisatieklimaat.

Wetenschappelijk onderzoek laat duidelijk zien dat demografische factoren, waarop diversiteitsbeleid vaak gebaseerd is, niet doorslaggevend zijn voor de meerwaarde van diversiteit. Het zijn juist de diepere verschillen tussen mensen (zoals verschillen in kennis, benadering en aanpak), en de ruimte die ze krijgen om deze tot uiting te brengen, die leiden tot meer creativiteit en vernieuwing. Oppervlakkige kenmerken zoals sekse, leeftijd of etniciteit op zich zijn niet voldoende (Stahl & Maznevski, 2021).

Alternatief voor de businesscasebenadering van diversiteit

In de praktijk blijkt de gehoopte meerwaarde van diversiteit niet altijd te worden gerealiseerd. Het waarmaken van ambities verloopt moeizaam en veranderingen gaan langzaam, wat leidt tot ontmoediging bij zowel organisaties als individuen. Hierdoor kan het streven naar diversiteit en inclusie ter discussie komen te staan of zelfs worden opgegeven. Joshi en Roh stelden in 2007 al de vraag: ‘Als onderzoekers geen definitieve antwoorden kunnen geven over de voordelen en prestatieverbeteringen door diversiteit, waarom zouden bedrijven dan blijven investeren in diversiteitsmanagement en de bijbehorende praktijken implementeren?’ (p. 2).

Het ontbreken van een overtuigende businesscase voor diversiteit of bewijs dat diversiteit de financiële prestaties van organisaties schaadt, zou organisaties een (morele)

rechtvaardiging kunnen bieden om homogeniteit te verkiezen boven diversiteit (Joshi & Roh, 2007; Noon, 2007).

De ethical case: een ethische benadering van diversiteit

Naast dat diversiteit en inclusie (juridisch en moreel gezien) zou moeten en (bedrijfseconomisch gezien) zou lonen, kent diversiteit en inclusie echter ook een ethische kant. Het gaat dan om de vraag: waarom behóren bedrijven divers en inclusief te zijn? Deze vraag wil ik in wat volgt beantwoorden vanuit de deontologie, het utilitarisme en het contractualisme. Na een beknopte toelichting van de drie ethische theorieën bekijken we hoe diversiteit en inclusie zich hiertoe verhouden.

Deontologische ethiek

De deontologie is verbonden met het denken van de filosoof Immanuel Kant (1724-1804). De morele waarde van een handeling ligt volgens Kant in het motief en niet in de gevolgen ervan. Het gaat niet zozeer om wat iemand doet, maar waarom iemand iets doet. Echte morele waarde kan slechts gevonden worden wanneer mensen uit plicht handelen (Nys, 2019)

De term plicht wordt geassocieerd met bevelen en dus als iets wat van buiten komt, iets waartoe anderen of een externe instantie iemand verplichten. Plicht is inderdaad iets wat iemand moet doen. Dat is inherent aan het begrip plicht. Wat echter niet inherent aan het begrip plicht is, is dat deze van buitenaf wordt opgelegd. Iemand die zijn morele plicht doet, toont juist dat hij een vrij, autonoom wezen is en geen slaaf van gevoelens, verlangens of sociale verwachting of druk. De plicht is, volgens de deontologie, iets wat mensen zichzelf opleggen of, beter gezegd, uit zichzelf op zich nemen.

Maar wat is dan die plicht (Van der Rijt, 2019)? Plicht is de noodzaak van een handeling omwille van achting voor de morele wet: de wet die onderscheid maakt tussen wat wel mag, wat niet mag, wat moet, enzovoort. Volgens Kant hebben redelijke wezens a priori, zonder levenservaring of kennis van de wereld, toegang tot dit 'hoogste principe van de moraal'. Ook hebben ze de plicht om overeenkomstig die wet te handelen, zelfs wanneer dit indruist tegen hun eigen belangen en voorkeuren. Deze morele wet noemt Kant de categorische imperatief: 'I ought never to act in such a way that I couldn't also will that the maxim on which I act should be a universal law' (Kant, 1785/2017, p. 11). Bij bepaalde handelingen kan men niet willen dat deze een universele wet worden, omdat de wil zichzelf dan zou tegenspreken.

Kant geeft nog een tweede formulering van de categorische imperatief, met name: 'Act in such a way as to treat humanity, whether in your own person or in that of anyone else, always as an end and never merely as a means' (Kant, 1785/2017, p. 29). Beide formulering beschrijven volgens Kant dezelfde wet, alleen vanuit een ander perspectief. Handelen op basis van een maxime dat niet kan worden geuniversaliseerd, instru-

mentaliseert andere personen. Deze tweede formulering wijst op de speciale status, de waardigheid van ons mens-zijn: de 'inherente, intrinsieke waarde van elk mens en het recht op respect van anderen' (Bal, 2017; Kostera & Pirson, 2017).

Volgens Kant is menselijke waardigheid gebaseerd op autonomie: we stellen onszelf de morele wet, en dit vermogen schenkt ons waardigheid. Onze aangeboren waardigheid leidt tot de plicht om in overeenstemming met deze waardigheid te handelen. Rechten komen pas ter sprake als we bepalen wat de morele wet van ons eist, namelijk de plicht om de rechten van anderen te respecteren (Nys, 2019; Van der Rijt, 2019).

Het respecteren van iemands rechten is essentieel voor het respecteren van zijn persoon. Het schenden van iemands rechten getuigt niet van respectvol handelen. Het respect voor personen houdt echter meer in dan het respecteren van rechten. De tweede formulering van de categorische imperatief vereist dat we de menselijkheid in anderen als doel op zich respecteren (Van der Rijt, 2019). Deze menselijkheid uit zich altijd in concrete, specifieke menselijke personen, elk met zijn eigen sterkten, zwakten, doelen en behoeften. De menselijkheid in anderen respecteren kunnen we alleen doen door oog te hebben voor hun persoonlijke eigenschappen. Dat impliceert dat we verschillende mensen niet altijd hetzelfde moeten behandelen en we onze acties en reacties moeten afstemmen op de concrete personen die we voor ons hebben (Korsgaard, 1996; Noggle, 1999; O'Neill, 1975).

Utilitaristische ethiek

De grondlegger van het utilitarisme is de Britse filosoof Jeremy Bentham (1748-1832). Het utilitarisme, ook bekend als utilisme, is een ethische stroming die de morele waarde van een handeling beoordeelt op basis van de gevolgen ervan (consequentialisme). De intentie achter het handelen is niet van belang; handelingen worden goed- of afgekeurd op basis van hun bijdrage aan het vergroten van geluk en het verminderen van pijn voor de grootste groep mensen (Bentham, 1789/2004). Goed is wat uiteindelijk het grootste geluk voor het grootste aantal oplevert. Bentham definieert geluk als de 'sum of pleasures and pains'. Geluk is de mate waarin een individu voldoening vindt in het eigen leven als geheel (Veenhoven, 1984).

John Stuart Mill (1806-1873) werkte Benthams gedachtegoed verder uit. In *Utilitarianism* verwoordt hij het kernprincipe van zijn versie van het utilitarisme als volgt: 'The creed which accepts as the foundation of morals, Utility, or the Greatest Happiness Principle, holds that actions are right in proportion as they tend to promote happiness, wrong as they tend to produce the reverse of happiness' (Mill, 1879/2004, hfst. 2). Net als Bentham gaat Mill uit van de gevolgen van een handeling. Alleen handelingen die minstens zoveel geluk voortbrengen als elke alternatieve handeling zijn juist; alle andere zijn fout (Peterson, 2019).

Volgens het utilitarisme moet de nuttigheid van elke individuele handeling worden nagegaan om de juiste morele keuze te maken. Dit houdt in dat de positieve en negatieve gevolgen van een handeling worden afgewogen. De handeling die in de gegeven om-

standigheden het meeste nut oplevert voor de meerderheid, dient te worden uitgevoerd (Brandt, 1959, 1992; Regan, 1983). Het maken van zo'n kosten-batenanalyse is echter complex, wat de uitvoerbaarheid bemoeilijkt en kan leiden tot rationalisaties waarbij eigenbelang vooropstaat. Bovendien kan deze benadering ten koste gaan van minderheden en fundamentele waarden in de samenleving. Het verbreken van een belofte kan utilitaristisch verantwoord zijn, als de omstandigheden veranderen en de belofte niet langer nuttig is (Peterson, 2019). Hartman (1996) stelt: 'The determination always to perform whatever act, or even whatever sort of act, maximizes happiness will have unhappy consequences, not least as a result of the breakdown of rules and institutions that enable people to trust one another' (p. 46).

Als reactie op deze kritiek maakt het utilitarisme onderscheid tussen handelings- en regelutilitarisme. Het eerstgenoemde verwijst naar het hierboven geschetste utilitarisme waarbij voor iedere handeling afzonderlijk afgewogen wordt welk alternatief voor het grootste aantal het hoogste nut biedt. Mill legt echter de nadruk op het algemene geluk en welzijn van de mensheid, wat betekent dat de focus ligt op collectieve welvaart en levenskwaliteit, evenals op de lange termijn. Handelingen zijn alleen juist als het totale nut dat door de handeling wordt voortgebracht optimaal is voor alle betrokkenen (Peterson, 2019). Mill benadrukt het belang van het geluk van velen boven dat van het individu: '[The utilitarian] standard is not the agent's own greatest happiness, but the greatest amount of happiness altogether' (Mill, 1861/1969, hfst. 2). Utilitarisme is volgens Mill dus geen egoïsme; soms moet men het eigen geluk opofferen voor het grotere algemene belang.

Sommige utilitaristen verdedigen het regelutilitarisme dat een handeling als goed beschouwt wanneer deze wordt uitgevoerd volgens regels die opportunistisch gedrag voorkomen en op lange termijn tot het grootste geluk voor het grootste aantal mensen leiden (Brandt, 1959, 1992; Regan, 1983). Dit betreft zowel morele regels (zoals eerlijkheid of rechtvaardigheid) als morele rechten. Het verbreken van een belofte wordt door een regelutilitarist veroordeeld, omdat de morele regel 'Gij zult uw beloften nakomen' bij algemene naleving de grootst mogelijke nuttigheid realiseert. Rechten verschillen van belangen, omdat ze niet alleen meewegen in de afweging van positieve en negatieve gevolgen, maar – in de woorden van Dworkin (1985) – een soort 'troefkaarten' zijn die het winnen van gewone redenen. Als iemand een recht heeft, is dat een reden om dat recht te honoreren en conflicterende belangen buiten beschouwing te laten. Op deze rechten mag moreel gezien geen inbreuk worden gemaakt, zelfs niet als dat tot meer geluk zou leiden (Peterson, 2019).

Contractualisme

Ethiek omvat meer dan moraal, meer dan een verzameling plichten en rechten, en meer dan het afwegen van gevolgen in termen van geluk of nut (Verstraeten & Van Liedekerke, 2018). Volgens Ricoeur draait ethiek vooral om een visie op het goede leven of, zoals hij het zelf verwoordt: 'Aiming at a good life lived with and for others in just institutions'

(Ricoeur, 1992, p. 172). Een dergelijke fundamentele visie mag niet verschralen tot strategische doelen zoals winstmaximalisatie. Ook maatschappelijke doelen zijn van belang. Dit komt tot uiting in het rechtvaardigheidsmodel dat uitgaat van een visie op het welzijn van de gemeenschap. Rechtvaardigheid houdt in dat elk lid van de gemeenschap een eerlijk aandeel krijgt in lasten en baten, werk en loon, waarbij iedereen krijgt wat hem of haar toekomt (Timmerman, 2019).

Filosofen die over rechtvaardigheid nadenken, zoeken meestal naar een ideaalbeeld van een samenleving gebaseerd op ideologie of levensbeschouwing. Rawls (1921-2002) kiest daarentegen voor een 'smalle' moraal: een basis van fundamentele waarden waar we het allemaal mee eens kunnen zijn. Hij stelt: 'The right is prior to the good' (Rawls, 1971, p. 31). Met andere woorden: rechtvaardige principes zijn belangrijker dan levensbeschouwelijke opvattingen over het 'goede leven'. Rawls verzet zich tegen het utilitaristische 'greatest happiness principle', omdat dit kan leiden tot het opofferen van het geluk van de minderheid voor dat van de meerderheid. Hij stelt: 'Each person possesses an inviolability founded on justice that even the welfare of society as a whole cannot override' (Rawls, 1971, p. 3).

Rawls' perspectief is geworteld in het contractualisme. Hij onderzoekt hoe een samenleving geordend moet zijn om als rechtvaardig te worden beschouwd, door te vragen welke principes essentieel zouden zijn als we gezamenlijk een sociaal contract zouden opstellen. Hij introduceert een gedachte-experiment waarbij we ons achter een 'veil of ignorance' ofwel een sluier van onwetendheid bevinden. In deze 'original position' ofwel oorspronkelijke positie kennen we onze sociale positie, huidskleur, geslacht, seksuele voorkeur, woonplaats, inkomen, ideologie of levensbeschouwing niet. Vanuit deze 'original position' overwegen we hoe de samenleving idealiter ingericht zou moeten worden. Omdat we onszelf in de positie van iedereen kunnen voorstellen — van een arm kind in een achterstandswijk tot een rijke katholieke vrouw, van een atheïstische kunstenaar tot een machtige manager — denken we niet alleen aan het eigen belang, maar aan alle mogelijke belangen. Dit vormt de basis voor het formuleren van principes van rechtvaardigheid (Timmerman, 2019).

Uit dit gedachte-experiment komen drie principes van rechtvaardigheid voort:

— een rechtvaardige samenleving moet allereerst de fundamentele rechten (vrijheden) van elke burger waarborgen en verdedigen;
— sociaaleconomische verschillen mogen bestaan, mits posities openstaan voor allen (gelijke kansen voor mensen met gelijke competentie);
— sociaaleconomische ongelijkheden zijn alleen toelaatbaar als ze verbonden zijn aan posities die openstaan voor iedereen en als deze tevens ongelijkheden maximaal in het voordeel spelen van de zwaksten (het verschilprincipe).

Bovendien mag er onder geen beding iets afgedaan worden aan gelijke burgerrechten en kansengelijkheid, ook niet als dat in het voordeel zou kunnen zijn van de zwaksten. Rechtvaardigheid gaat niet om het opheffen van alle bestaande ongelijkheden in de samenleving, maar om het wegwerken van ongelijkheden die mensen daadwerkelijk benadelen (Timmerman, 2019).

Diversiteit en inclusie bekeken vanuit een ethische bril

Voordat we kunnen uitleggen waarom organisaties divers en inclusief behoren te zijn, is het goed om eerst helder te krijgen wat de begrippen diversiteit en inclusie precies inhouden. Ze worden nogal eens door elkaar gebruikt, waardoor beide begrippen vrijwel synoniemen lijken te zijn of het ene automatisch het ander lijkt te impliceren. In wezen gaat het echter om heel verschillende begrippen (Mor Barak, 2005; Nishii, 2012; Shore e.a., 2011).

Onder diversiteit verstaan we letterlijk 'alle aspecten waarop mensen kunnen verschillen' (Harrison & Klein, 2007). Een deel van die verschillen is zichtbaar, zoals gender(expressie), leeftijd, huidskleur of etniciteit. Onder niet-zichtbare verschillen vallen niet direct waarneembare en dieperliggende kenmerken, zoals persoonlijkheidskenmerken, normen en waarden, zienswijzen, opleidingsniveau, religie, sociale status, overtuigingen of seksuele geaardheid (Mor Barak e.a., 2016). Een diverse werkomgeving is een werkplek met medewerkers die zowel zichtbaar als onzichtbaar van elkaar verschillen.

Juist in deze tijd lijkt het van groot belang dat bedrijven kiezen voor de moeilijkere, maar waardevolle weg van duurzame maatschappelijke impact

Inspanningen rond het bevorderen van diversiteit in de organisatie zijn gedoemd te mislukken als medewerkers onvoldoende een gevoel van inclusie (of, correcter, een 'sense of belonging') ervaren. Dat wil zeggen dat álle medewerkers – ongeacht hun verschillen – zich veilig, vertrouwd, geaccepteerd, gerespecteerd, gezien, ondersteund, gewaardeerd, vervuld, betrokken en authentiek voelen in hun werkomgeving (Shore e.a., 2018). 'Sense of belonging' gaat om de bevrediging van twee menselijke basisbehoeften: de behoefte ergens bij te horen (ofwel 'belongingness') en de behoefte zichzelf te kunnen zijn (ofwel 'uniqueness'; Shore e.a., 2011).

Inclusie heeft betrekking op het handelen: hoe met al die verschillen tussen mensen om te gaan. Bij inclusie gaat het erom dat het individu wordt behandeld als een insider en wordt aangemoedigd om de eigenheid binnen de groep te behouden (Shore e.a., 2011). Minderheden voelen zich echter niet altijd geïncludeerd; integendeel. Shore e.a. (2011) benoemen in hun tweedimensionale Inclusion Framework (zie figuur 1) drie andere ge-

Figuur 1. **Inclusion Framework van Shore e.a. (2011).**

		Belongingness	
		Laag	Hoog
Uniqueness	Laag	**Exclusie** De individuele medewerker wordt niet behandeld als een insider, hoort niet bij de groep en is niet uniek vergeleken met andere medewerkers of groepen medewerkers.	**Assimilatie** Individuele medewerkers worden alleen als insiders behandeld wanneer zij voldoen aan de dominante cultuurnormen. Zo niet, dan horen ze er niet bij en hun eigenheid wordt gebagatelliseerd.
	Hoog	**Differentiatie** De individuele medewerker wordt niet behandeld als een insider, maar haar of zijn eigenheid wordt wel als toegevoegde waarde gezien in het belang van de organisatie.	**Belonging** Individuele medewerkers worden behandeld als insiders en hun eigenheid wordt erkend en omarmd binnen de organisatie.

voelens die een individu naast inclusie kan ervaren. In hun framework variëren de vier opties afhankelijk van een hoge of lage score op de elementen 'uniqueness' en 'belongingness'.

Inclusie houdt enerzijds in dat mensen als een insider worden behandeld en anderzijds dat hun eigenheid wordt herkend en omarmd. Of, anders gezegd, dat zij respectievelijk als gelijken op een ongelijke wijze worden behandeld.

Mensen als gelijken behandelen (gelijkheid of 'equality')

Ieder mens heeft recht op arbeid, gunstige arbeidsvoorwaarden, bescherming tegen werkloosheid en gelijk loon voor gelijke arbeid. Deze mensenrechten zijn in 1948 opgenomen in de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens. De Europese Unie gaat nog verder door het recht op 'decent jobs' te benadrukken: waardig werk, ook in psychologische zin. Dat wil zeggen: veilig, geen te hoge werkdruk, zeggenschap over hoe je je werk doet, en een baas en collega's die uitleg geven en je waarderen voor je inzet. Waardig werk voorkomt dat mensen ziek worden door hun werk, en houdt werk ook haalbaar als men minder fit is.

Om deze uitkomst te realiseren, moeten werknemers in alle fasen van de arbeidsrelatie als gelijken behandeld worden. Werkgevers mogen geen onderscheid maken op basis van geslacht, leeftijd, nationaliteit of geloof, omdat dit discriminatie is. Discriminatie verhindert mensen hun mensenrechten of andere wettelijke rechten uit te oefenen en ontkent zodoende de menselijke waardigheid van individuen.

Volgens de morele filosofie van Kant wordt het gelijkheidsprincipe van universele menselijke waardigheid geformuleerd als de categorische imperatief. Dit principe stelt dat mensen, ondanks hun verschillen, als elkaars gelijken moeten worden beschouwd. Het discrimineren of uitsluiten van mensen betekent een schending van de categorische imperatief. Werknemers discrimineren, bijvoorbeeld om daar als werkgever zelf beter van te worden, kan niet als categorische imperatief gelden. Dit omdat diegene die uitsluit zelf ook niet zou willen worden uitgesloten, en omdat diegene de gediscrimineerde werknemer louter en alleen als middel gebruikt.

Kant betoogt dat menselijke waardigheid plichten met zich meebrengt (Bal, 2017; Kateb, 2014). Deze plichten hebben betrekking op het respecteren van menselijk waardigheid. De grootste belemmering voor het vervullen van deze plichten is eigendunk of egoïsme. Wie door egoïsme is bevangen, zal niet geneigd zijn andere mensen als zijn gelijke te behandelen, als een doel-in-zichzelf. In *Anthropology from a pragmatic point of view* omschrijft Kant de morele egoïst als iemand '[who] limits all ends to himself, sees no use in anything except that which is useful to himself, and (...) puts the supreme determining ground of his will simply in utility and his own happiness, not in the thought of duty' (Kant, 1798/2006, p. 18).

Discriminatie is ook vanuit utilitaristisch perspectief problematisch. De gevolgen van ervaren discriminatie zijn immers groot, zowel voor het individu, de werkgever als de samenleving als geheel. Discriminatie ervaren gaat gepaard met een minder goede fysieke gezondheid en vooral een minder goede psychische gezondheid (Pascoe & Smart Richman, 2009), met mogelijk langdurige ziekte als gevolg (Clark e.a., 2021). Ervaringen met discriminatie op de werkvloer leiden tot minder jobtevredenheid, een lagere betrokkenheid, een lager welzijn en een lagere productiviteit (Di Marco e.a., 2016; Ensher e.a., 2001; Volpone & Avery, 2013). Discriminatie ervaren kan mensen het gevoel geven er niet bij te horen en niet volwaardig mee te doen aan de samenleving. Dat kan ertoe leiden dat mensen zich terugtrekken uit de samenleving, het vertrouwen verliezen in instituties of afhaken als het om werk zoeken gaat. Ook kunnen mensen die gediscrimineerd worden antisociaal of zelfs crimineel gedrag vertonen (Fibbi e.a., 2021).

Discriminatie ondermijnt op korte en lange termijn de sociale cohesie en 'het gevoel tot eenzelfde samenleving te behoren' (De Potter & Van Dorsselaer, 2020, p. 11). Zoals gezegd, houdt discriminatie in dat mensen verhinderd worden hun mensenrechten uit te oefenen. Mensenrechten zijn morele rechten. Het gaat om rechten voor iedereen, overal en onder alle omstandigheden (Cranston, 1967). Vanuit een regelutilitaristisch perspectief mag op deze rechten moreel bezien geen inbreuk worden gemaakt, ook al zou dat leiden tot meer geluk van de meerderheid.

Rawls' 'original position' lijkt tevens een waardevolle methode te zijn om discriminatie af te wijzen. Niemand weet van tevoren hoe hij of zij in de samenleving terecht zal komen: als witte man of zwart vrouw, als hoog- of laaggeschoolde, als iemand met of zonder beperking, enzovoort. In Rawls' gedachte-experiment wordt de eigen sociale positie, huidskleur, geslacht, seksuele voorkeur, woonplaats, inkomen, ideologie of levensbeschouwing immers verhuld door een denkbeeldige 'sluier van onwetendheid'. Rationale mensen – ook werkgevers zijn mensen – zouden ieder ander mens ook dezelfde set rechten toekennen. Niemand zou het immers rechtvaardig vinden als zij het zouden moeten stellen zonder bescherming van discriminatie op basis van geslacht, leeftijd, nationaliteit, geloof, enzovoort.

Mensen ongelijk behandelen (gelijkwaardigheid of 'equity')

Gelijkheid van kansen vereist de eliminatie van discriminatie naar geslacht, ras, religie, afkomst, vermogen, enzovoort. Mensen met dezelfde talenten en dezelfde motivatie om ze te gebruiken, moeten dezelfde kansen op succes krijgen. Volgens deze opvatting moet het behandelen van mensen als gelijken leiden tot een toestand van de 'right person in the right place'. Dat betekent dat banen voor iedereen toegankelijk zijn, louter en alleen op basis van capaciteiten en verdiensten. De meest capabele en geschikte persoon krijgt de job.

Deze opvatting gaat echter voorbij aan de natuurlijke loterij, waarvan we allen het product zijn bij onze geboorte, op het vlak van intellectuele en fysieke capaciteiten. Ook onderschat deze opvatting het belang van de sociale omstandigheden en klasse waarin het individu wordt geboren en zich ontwikkelt. Rawls noemt dit 'undeserved inequalities' (onverdiende ongelijkheden), omdat we als individu geen verdienste hebben aan de natuurlijke gaven waarmee we geboren worden, noch aan de plaats waar onze wieg staat (Rawls, 1971, p. 100).

Gelijkheid in kansen gaat verder dan louter formele gelijkheid (Sottiaux & Gennez, 2001). Om echte dus feitelijke kansengelijkheid te bereiken, is het vaak nodig om mensen ongelijk, maar gelijkwaardig te behandelen. Mensen zijn immers verschillend en juist die verschillen zijn bepalend bij het verkrijgen van gelijke kansen en uitkomsten (Sen, 2009). Door die verschillen weg te denken, wordt precies datgene weggelaten dat wezenlijk is voor onze menselijke identiteit.

Bij gelijkwaardigheid gaat het erom dat rekening wordt gehouden met iemands identiteitskenmerk(en) en/of achtergrond. Soms heeft iemand een net iets andere behandeling nodig om op een gelijke manier mee te kunnen doen en een staat van gelijkheid van uitkomsten te bereiken. Denk bijvoorbeeld aan het voorzien in redelijke aanpassingen van het werk of de werkplek voor mensen met een handicap of chronische ziekte. Oog hebben voor en onze acties afstemmen op de persoonlijke eigenschappen van mensen is volgens hedendaagse kantiaanse denkers zoals O'Neill (1975), Korsgaard (1996) en Noggle (1999) essentieel bij het respecteren van de menselijke waardigheid in anderen.

Organisaties moeten zich er dus van bewust zijn dat een gelijke behandeling van werknemers ('one size fits all'-beleid) diversiteit en inclusie in de weg kan staan. De veronderstelling dat iedereen gelijk is en daarom gelijk moet worden behandeld, kennen we als het 'kleurenblinde' perspectief op diversiteit, waarbij verschillen worden genegeerd. Dit perspectief kan leiden tot het ontkennen van discriminatie-ervaringen, het moeilijker maken van de aanpak van racisme en discriminatie, en het versterken van vooroordelen (Neville e.a., 2013; Poteat & Spanierman, 2012; Richeson & Nussbaum, 2004; Zou & Dickter, 2013). Belangrijk is dat werkgevers nadenken over hoe ze ruimte kunnen maken voor verschillende mensen en hen kunnen helpen hun ambities te verwezenlijken en een meer gelijke uitkomst – waardig werk – te verwerven en duurzaam te behouden.

Pleidooi voor mensenplichten en purpose

Vorig jaar vierden we het 75-jarig bestaan van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Helaas is de strijd voor mensenrechten, zoals het recht op waardig werk, ook in België nog niet gestreden – en in veel andere Europese landen evenmin. Diverse groepen, zoals mensen met een migratieachtergrond, een beperkte scholing en/of met een handicap, worden nog steeds geconfronteerd met tal van barrières die het vinden en behouden van werk moeilijk maken.

Diversiteit en inclusie als een mensenplicht

Eric Boot, filosoof aan de Universiteit Leiden, pleit voor een hernieuwde aandacht voor de destijds door het InterAction Council (onder leiding van de voormalige Duitse bondskanselier Schmidt) geïntroduceerde mensenplichten. Goed handelen betekent immers niet louter dat we de rechten van een ander niet schaden, maar ook of vooral dat we in positieve zin bijdragen aan een betere samenleving en wereld. Een nadruk op plichten moet tot meer verantwoordelijk handelen van elke burger – en dus ook van elke werkgever – in het algemeen leiden. Mensenrechten en correlerende mensenplichten rusten immers op de schouders van iedereen en niet alleen op die van de staat (Boot, 2017).

Inclusie is een plicht van werkgevers: door de waardigheid en autonomie van elke medewerker te respecteren (Kant), het algemene welzijn te maximaliseren (Mill) en eerlijke kansen en rechtvaardige behandeling te waarborgen (Rawls), dragen werkgevers bij aan het welzijn en de rechtvaardigheid van de gehele samenleving.

Diversiteit en inclusie vanuit purpose

Organisaties hebben de plicht om de rechten van anderen te respecteren en de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een betere wereld. Deze anderen zijn niet alleen de aandeelhouders (shareholders) die winst ontvangen, maar ook belanghebbenden (stakeholders) die invloed ondervinden of uitoefenen op de organisatie. Shareholders richten zich vaak op kortetermijnwinst, terwijl stakeholders relaties op de lange termijn vertegenwoordigen. Deze verschuiving van focus van shareholders naar stakeholders vraagt om een bredere kijk op winst. Volgens Tillema gaat het om een verschuiving van denken in cijfers naar denken in waarden.

Organisaties worden uitgedaagd om een duidelijke bestaansgrond of ‘purpose’ te formuleren. ‘Purpose’ wordt gedefinieerd als ‘een concreet doel dat verdergaat dan winstmaximalisatie en beschrijft hoe een organisatie bijdraagt aan oplossingen voor problemen van mens en planeet’ (Volberda e.a., 2022, p. 15). ‘Purpose’ verschilt van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaam ondernemen, die vooral gaan over verantwoordelijkheid nemen voor de impact op de samenleving, zoals het verminderen van milieuschade en het duurzaam omgaan met middelen. Purpose gaat verder en richt zich op het leveren van een maatschappelijke bijdrage die niet direct aan winst is gekoppeld. Het doel is een balans te bereiken tussen sociale en financiële doe-

len. Ook is purpose meer dan een statement; het is een ethische positie die de organisatie inneemt om iets 'goeds' bij te dragen. Dit doel wordt gedeeld door alle lagen van de organisatie en dient als leidraad voor het dagelijkse handelen (Gartenberg e.a., 2018). Het zit in het DNA van de organisatie (Hollensbe e.a., 2014).

Tot besluit

Het bevorderen van een diverse en inclusieve werkplek is in de kern een ethisch imperatief, geworteld in deontologische, utilitaristische en contractuele principes. Deze ethische benadering daagt organisaties uit om verder te kijken dan simplistische zakelijke rechtvaardigingen en om een diepere toewijding te ontwikkelen aan menselijke waardigheid en sociale rechtvaardigheid. Diversiteit en inclusie worden zo niet louter strategische hulpmiddelen voor winstmaximalisatie, maar essentiële waarden die bijdragen aan duurzame, ethische en sociaal verantwoorde bedrijfspraktijken.

Het bevorderen van een diverse en inclusieve werkplek is een ethisch imperatief, geworteld in deontologische, utilitaristische en contractuele principes

Toch kent de ethical case voor diversiteit en inclusie ook zijn beperkingen. Hij vraagt om een fundamentele verandering in zowel denken als doen en legt de lat hoger: hij vereist een principiële en langdurige toewijding aan D&I, waarbij ethische waarden consequent worden bevorderd, los van directe financiële voordelen. Dit vormt een grote uitdaging, vooral voor bedrijven die gewend zijn te opereren binnen traditionele, winstgedreven modellen. Het feit dat zelfs de businesscase voor D&I – die nog binnen dat traditionele denken past – al moeilijk te verkopen was, suggereert dat het overtuigen op basis van ethische argumenten nog uitdagender zal zijn. Die uitdaging wordt versterkt door de toenemende 'backlash' tegen diversiteitsinitiatieven, zoals recentelijk zichtbaar in de Verenigde Staten, en door de druk van economische onzekerheid en geopolitieke spanningen, waardoor inclusievere keuzes sneller ter discussie komen te staan.

Juist in deze tijd lijkt het mij van cruciaal belang dat bedrijven kiezen voor de moeilijkere, maar waardevolle weg van duurzame maatschappelijke impact. Dat betekent blijven investeren in diversiteit en inclusie, ook wanneer de druk om terug te vallen op kortetermijndenken groot is, en mee bouwen aan een rechtvaardigere, meer verbonden wereld waarin iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt – een wereld die daar vandaag de dag meer dan ooit behoefte aan heeft. ■

Literatuur

Accenture (2018). *Getting to equal: the disability inclusion advantage*. Accenture.

Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S. & Pullen, A. (2014). Hidden contexts and invisible power relations: a Foucauldian reading of diversity research. *Human Relations, 67* (3), 263-286.

Baert, S. (2017). *Discriminatie op de Vlaamse arbeidsmarkt: reflecties na vijf jaar veldonderzoek hoorzitting Vlaams Parlement over onderzoek naar discriminatie op de arbeidsmarkt, het gebruik van praktijktesten en het actieplan van Gent*. Website: https://users.ugent.be/~sbaert/ARBEIDSMARKTDISCRIMINATIEPresentatie.pdf.

Baert, S. (2018). Hiring discrimination: an overview of (almost) all correspondence experiments since 2005. In S.M. Gaddis (Ed.), *Audit studies: behind the scenes with theory, method, and nuance* (pp. 63-77). Springer.

Bal, M. (2017). *Dignity in the workplace: new theoretical perspectives*. Palgrave MacMillan.

Bentham, J. (1789/2004). An introduction to the principles of morals and legislation. In J.S. Mill & J. Bentham (Eds.), *Utilitarianism and other essays*. Penguin.

Boot, E.R. (2017). *Human duties and the limits of human rights discourse*. Springer.

Boston Consulting Group (2018). *How diverse leadership teams boost innovation*. Boston Consulting Group.

Brandt, R. (1959). *Ethical theory*. Prentice Hall.

Brandt, R. (1992). *Morality, utilitarianism, and rights*. Cambridge University Press.

Buyens, D. & Volckaert, E. (2019). *Hr barometer 2019: hr-trends en uitdagingen in Belgische organisaties*. Hudson & Vlerick Business School.

Buyens, D. & Volckaert, E. (2020). *Hr barometer 2020: hrm trends en uitdagingen in Belgische organisaties*. Hudson & Vlerick Business School.

Buyens, D. & Volckaert, E. (2021). *Hr barometer 2021: hrm trends en uitdagingen in Belgische organisaties*. Hudson & Vlerick Business School.

Buyens, D., Volckaert, E., Trbovic, N. & Quataert, S. (2022). *Hr barometer 2022: hrm trends en uitdagingen in Belgische organisaties*. Hudson & Vlerick Business School.

Buyens, D., Volckaert, E., Trbovic, N. & Quataert, S. (2023). *Hr barometer 2023: hrm trends en uitdagingen in Belgische organisaties*. Hudson & Vlerick Business School.

Buyens, D., Volckaert, E., Trbovic, N. & Quataert, S. (2024). *Hr barometer 2024: hrm trends en uitdagingen in Belgische organisaties*. Hudson & Vlerick Business School.

Byron, K. & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: a meta-analysis. *Corporate Governance, 24* (4), 428-442.

Catalyst (2004). *The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity*. Catalyst.

Clark, A., Stenholm, S., Pentti, J., Salo, P., Lange, T., Török, E., … Hulvej Rod, N. (2021). Workplace discrimination as risk factor for long-term sickness absence: longitudinal analyses of onset and changes in workplace adversity. *PLOS One, 16* (8), e0255697.

Cranston, M. (1967). Human rights, real and supposed. In D.D. Raphael (Ed.), *Political theory and the rights of man* (pp. 43-54). MacMillan.

Davidson, M.N. (2011). *The end of diversity as we know it: why diversity efforts fail and how leveraging difference can succeed*. Berrett-Koehler.

Deloitte (2013). *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. Deloitte.

Di Marco, D., López-Cabrera, R., Arenas, A., Giorgi, G., Arcangeli, G. & Mucci, N. (2016). Approaching the discriminatory work environment as stressor: the protective role of job satisfaction on health. *Frontiers in Psychology*, 7, art. 1313.

Dijk, H. van, Engen, M. van & Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: a values and virtues perspective. *Journal of Business Ethics, 111* (1), 73-84.

Dijk, H. van, Engen, M.L. van & Knippenberg, D. van (2012). Defying conventional wisdom: a meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119* (1), 38-53.

Doyen, G., Lamberts, M. & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. HIVA, KULeuven.

Dworkin, R. (1985). *A matter of principle*. Harvard University Press.

Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly, 46* (2), 229-273.

Ensher, E., Grant-Vallone, E.J. & Donaldson, S.I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly, 12*, 53-72.

Ferdman, B. & Sagiv, L. (2012). Diversity in organizations and cross-cultural work psychology: what if they were more connected? *Industrial and Organizational Psychology, 5*, 323-345.

Fibbi, R., Midtbøen, A.H. & Simon, P. (2021). Consequences of and responses to discrimination. In R. Fibbi, A. H. Midtbøen & P. Simon (Eds.), *Migration and discrimination: IMISCOE short reader* (pp. 65-78). Springer International.

Gartenberg, C., Prat, A. & Serafeim, G. (2018). *Corporate purpose and financial performance*. Harvard Business School.

Gilbert, J.A., Stead, B.A. & Ivancevich, J.M. (1999). Diversity management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics, 21* (1), 61-76.

Gustafson, A. (2013). In defense of a utilitarian business ethic. *Business and Society Review, 118* (3), 325-360.

Gustafson, A.B. (2022). Business for the greater good: a utilitarian perspective on humanizing business. In M. Dion, R.E. Freeman & S.D. Dmytriyev (Eds.), *Humanizing business: what humanities can say to business* (pp. 57-66). Springer.

Harrison, D.A. & Klein, K.J. (2007). *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*. Academy of Management Review, 32 (4), 1199-1228.

Hartman, E. (1996). *Organizational ethics and the good life*. Oxford University Press.

Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review, 74* (2), 208-224.

Hofhuis, J., Zee, K. van der & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid, Rijksuniversiteit Groningen.

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., Nichols, V. & George, G. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal, 57*, 1227-1234.

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.

Jayne, M.E.A. & Dipboye, R.L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management, 43* (4), 409-424.

Johns, N., Green, A. & Powell, M. (2012). Diversity in the British NHS: the business versus the 'moral' case. *Equality, Diversity and Inclusion, 31*, 768-783.

Joshi, A. & Roh, H. (2007). Context matters: a multilevel framework forwork team diversity research. In J.J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 26, pp. 1-48). Emerald Group.

Kant, I. (1785/2017). *Groundwork of the metaphysics of morals*. Website: https://www.earlymoderntexts.com/assets/pdfs/kant1785.pdf.

Kant, I. (1798/2006). *Anthropology from a pragmatic point of view*. Cambridge University Press.

Kateb, G. (2014). *Human dignity*. Harvard University Press.

Kelly, E. & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist, 41* (7), 960-984.

Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: a review and research agenda. *Leadership Quarterly, 29* (2), 346-364.

Knippenberg, D. van & Schippers, M. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58*, 515-541.

Köllen, T. (2021). Diversity management: a critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry, 30*, 259-272.

Konrad, A.M. (2003). Special issue introduction: defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group and Organization Management, 28* (1), 4-17.

Korsgaard, C. (1996). *Creating the kingdom of ends*. Cambridge University Press.

Kostera, M. & Pirson, M. (2017). *Dignity and the organization*. Palgrave Macmillan.

Lippens, L., Dalle, A., Hondt, F.D', Verhaeghe, P.-P. & Baert, S. (2023). Understanding ethnic hiring discrimination: a contextual analysis of experimental evidence. *Labour Economics, 85*, 102453.

Litvin, D.R. (2006). Diversity: making space for a better case. In A.M. Konrad, P. Prasad & J.K. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (pp. 75-94). Sage.

McKinsey (2015). *Diversity matters*. McKinsey.

McKinsey (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey.

McKinsey (2020). *Diversity wins: how inclusion matters*. McKinsey.

Mill, J.S. (1861/1969). Utilitarianism. In J.M. Robson (Ed.), *Collected works of John Stuart Mill, Vol. X: essays on ethics, religion, and society* (pp. 203-259). University of Toronto Press.

Mill, J.S. (1879/2004). *Utilitarianism*. Project Gutenberg. Website: https://www.gutenberg.org/ebooks/11224.

Miller, G., Mills, A. & Mills, J. (2009). Introduction: gender and diversity at work. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 26* (3), 173-175.

Mor Barak, M. (2014). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Sage.

Mor Barak, M., Lizano, E., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y. & Brimhall, K. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: a state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations, 40* (4), 305-333.

Mor Barak, M.E. (2005). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace* (4e dr.). Sage.

Neville, H.A., Awad, G.H., Brooks, J.E., Flores, M.P. & Bluemel, J. (2013). Color-blind racial ideology: theory, training, and measurement implications in psychology. *American Psychologist, 68* (6), 455-466.

Nishii, L. (2012). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*, 1754-1774.

Noggle, R. (1999). Kantian respect and particular persons. *Canadian Journal of Philosophy, 29* (3), 449-477.

Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society, 21* (4), 773-784.

Nys, T. (2019). Klassieke deontologie. In M. Van Hees, T. Nys & I. Robeyns (Eds.), *Basisboek ethiek* (pp. 113-129). Boom.

O'Neill, O. (1975). *Acting on principle*. Columbia University Press.

Offerman, L.R. & Basford, T.E. (2014). Best practices and the changing role of human resources. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at work: the practice of inclusion* (pp. 229-259). Jossey-Bass.

Pascoe, E.A. & Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 135* (4), 531-554.

Peterson, M. (2019). Klassiek utilitarisme en consequentailisme. In M. van Hees, T. Nys & I. Robeyns (Eds.), *Basisboek ethiek* (pp. 79-95). Boom.

Pletzer, J.L., Nikolova, R., Kedzior, K.K. & Voelpel, S.C. (2015). Does gender matter? Female representation on corporate boards and firm financial performance. *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.

Poteat, V.P. & Spanierman, L.B. (2012). Modern racism attitudes among white students: the role of dominance and authoritarianism and the mediating effects of racial color-blindness. *Journal of Social Psychology, 152* (6), 758-774.

Potter, V. De & Dorsselaer, I. Van (2020). *Sloten en sleutels: slachtoffers van haatmisdrijven en haatincidenten*. Koning Boudewijnstichting.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.

Regan, T. (1983). A refutation of utilitarianism. *Canadian Journal of Philosophy, 13* (2), 141-159.

Richeson, J.A. & Nussbaum, R.J. (2004). The impact of multiculturalism versus color-blindness on racial bias. *Journal of Experimental Social Psychology, 40* (3), 417-423.

Ricoeur, P. (1992). *Oneself as another*. University of Chicago Press.

Rijt, J.-W. van der (2019). Hedendaags utilitarisme en consequentailisme. In M. van Hees, T. Nys & I. Robeyns (Eds.), *Basisboek ethiek* (pp. 96-112). Boom.

Selden, S.C. & Selden, F. (2001). Rethinking diversity in public organizations for the 21st century: moving toward a multicultural model. *Administration and Society, 33* (3), 303-329.

Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management, 37* (4), 1262-1289.

Shore, L.M., Cleveland, J.N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review, 28* (2), 176-189.

Sottiaux, S. & Gennez, C. (2001). Gelijke kansen: de vlag en de lading. *Samenleving en Politiek, 8* (5), 4-8.

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.

Timmerman, P. (2019). Contractualisme. In M. van Hees, T. Nys & I. Robeyns (Eds.), *Basisboek ethiek* (pp. 162-178). Boom.

Tomlinson, F. & Schwabenland, C. (2009). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization, 17* (1), 101-121.

Veenhoven, R. (1984). *Conditions of happiness*. Kluwer.

Volberda, H.W., Sidhu, J.S., Vishwanathan, P., Heij, K. & Kashanizadeh, Z. (2022). *De winst van purpose: hoe ondernemingen het verschil kunnen maken*. Mediawerf/Stichting Management Studies.

Volpone, S. & Avery, D. (2013). It's self defense: how perceived discrimination promotes employee withdrawal. *Journal of Occupational Health Psychology, 18* (4), 430-448.

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y. & Nkomo, S. (2010). Guest editorial: unpacking diversity, grasping inequality. *Organization, 17* (1), 9-29.

Zou, L.X. & Dickter, C.L. (2013). Perceptions of racial confrontation: the role of color blindness and comment ambiguity. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 19* (1), 92-96.

Auteur

B. Moens is docent hrm en onderzoeker bij Odisee Hogeschool te Brussel.

E-mail: bart.moens@odisee.be.

