



Quota als hefboom, naar een sociaal-culturele organisatie die de samenleving weerspiegelt

SANDER GHEYSEN



DOCENT: ANNA BUYSENS
SCHOOLJAAR: 2025 – 2026
THEMA: SUPERDIVERSITEIT

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. onderzoeksmethode	4
3. Wat is superdiversiteit?	4
3.1 Definitie en theoretisch kader	4
3.2 Superdiversiteit als hedendaagse realiteit.....	5
3.3 Gevolgen van een superdiverse samenleving.	6
4. Wat zijn diversiteitsquota?	7
4.1 Definitie	7
4.2 Beperkingen binnen de literatuur.....	7
5. De voor en nadelen van diversiteitsquota.....	8
5.1 Voordelen	8
5.2 Nadelen.....	10
6. Conclusie	12

1. Inleiding

Diversiteit is al lang geen abstract ideaal meer, maar een realiteit die steeds zichtbaarder wordt in organisaties, instellingen en het sociaal werk. De samenleving wordt niet alleen diverser door een toename van het aantal personen met een niet-Belgische herkomst, maar ook door de groeiende verscheidenheid aan herkomstnationaliteiten, talen, religies, sociale posities en levenservaringen (Vandekerckhove et al., 2022; Vertovec, 2007). Deze ontwikkeling stelt sociaal-culturele organisaties voor de vraag hoe zij een betere weerspiegeling kunnen vormen van de samenleving waarin zij werkzaam zijn. Hoewel de diversiteit binnen doelgroepen toeneemt, volgt de diversiteit binnen organisaties niet steeds in hetzelfde tempo (Geldof, 2016).

Vanuit die vaststelling staat in deze paper de volgende centrale onderzoeksvraag centraal: Hoe kan een sociaal-culturele organisatie ervoor zorgen dat de superdiversiteit die in de samenleving aanwezig is, wordt weerspiegeld in de organisatie? Diversiteitsquota vormen hierbij een mogelijk instrument. Zij kunnen worden ingezet om groepen die structureel minder toegang hebben tot bepaalde functies of besluitvormende posities, meer kansen op vertegenwoordiging te geven (Shaughnessy et al., 2016). Tegelijkertijd roepen quota discussie op omdat zij raken aan vragen over gelijke kansen, meritocratie en competentie (Shaughnessy et al., 2016).

Deze paper bespreekt daarom eerst het begrip superdiversiteit en de gevolgen ervan voor het sociaal werk. Vervolgens worden diversiteitsquota gedefinieerd en wordt onderzocht welke beperkingen de bestaande literatuur over quota heeft voor het sociaal-culturele werkveld. Daarbij krijgt kruispuntdenken bijzondere aandacht. Dit denkkader vertrekt vanuit het inzicht dat personen niet tot één kenmerk kunnen worden gereduceerd, maar dat verschillende kenmerken en machtsposities samen hun ervaringen van uitsluiting en privilege bepalen (Crenshaw, 1989; Lutz, 2002).

Daarna worden de voor- en nadelen van diversiteitsquota tegenover elkaar geplaatst. De mogelijke bijdrage van quota aan het doorbreken van structurele barrières (Shaughnessy et al., 2016), het ontstaan van rolmodellen (de Bethune & Becq, 2013) en het verbreden van de talentenvijver (Stephens et al., 2020) wordt afgewogen tegen risico's zoals het afbrokkelen van meritocratie (Shaughnessy et al., 2016), het stigma van onbekwaamheid (Morgenroth & Ryan, 2018), tokenisme (Kanter, 1977) en de mogelijke uitsluiting van andere ondervertegenwoordigde groepen (Smirnov et al., 2021). Tot slot wordt deze discussie verbonden met het multilevelperspectief van Stephens et al. (2020), waarin zowel veranderingen op individueel als op organisatorisch niveau noodzakelijk zijn om diversiteit binnen organisaties te vergroten.

De conclusie werkt deze twee veranderingsniveaus verder uit aan de hand van twee diepgaande interviews met B.L. en G.C. B.L. is voormalig beleidsmedewerker Gelijke Kansen bij de stad Kortrijk en werkt als sociaal-cultureel werker. G.C. zetelt in de raad van

bestuur van het Gentse Kunstoverleg en de Federatie. Daarnaast is zij algemeen coördinator van een sociaal-culturele organisatie in Gent.

Kruispuntdenken kan daarbij helpen om uitsluitingsmechanismen zichtbaar te maken, terwijl organisatorische veranderingen ruimte kunnen creëren voor vertegenwoordiging en invloed in besluitvormende processen. Vanuit deze inzichten wordt beargumenteerd dat diversiteitsquota een plaats kunnen hebben binnen het sociaal-culturele werkveld, op voorwaarde dat zij niet als een afzonderlijke of allesomvattende oplossing worden beschouwd. Zij kunnen pas betekenisvol bijdragen wanneer zij deel uitmaken van een bredere, kruispuntdenkende aanpak die aandacht heeft voor structurele ongelijkheden, verschillende vormen van uitsluiting en daadwerkelijke inspraak.

2. onderzoeksmethode

Voor dit artikel werd gebruikgemaakt van een combinatie van literatuurstudie en praktijkgericht onderzoek. De literatuurstudie had als doel om de voor- en nadelen van diversiteitsquota systematisch uit elkaar te halen op basis van wetenschappelijke bronnen binnen de bestaande literatuur. Hierbij werd gezocht naar theoretische inzichten over superdiversiteit, kruispuntdenken, quota en uitsluitingsmechanismen, zodat een inhoudelijk kader kon worden opgebouwd.

Daarnaast werden twee semigestructureerde interviews afgenomen met professionals uit sociaal-culturele organisaties. Beide gesprekken vonden plaats op het kantoor waar de geïnterviewden werken en duurden telkens ongeveer twee uur. Voor de aanvang van het interview werd aan beide een informed consent brief gegeven die werd ondertekend. Tijdens de interviews werden notities gemaakt op de laptop. De gesprekken focusten op drie centrale thema's: diversiteitsquota binnen sociaal-culturele organisaties, de voor- en nadelen van quota en hoe quota effectief kunnen worden ingezet in combinatie met kruispuntdenken om structureel uitgesloten groepen toegang te geven tot beleidsvormende posities.

Door deze praktijkinzichten te combineren met de theoretische literatuur kon een conclusie worden gevormd die relevant en toepasbaar binnen het sociaal-culturele werkveld.

3. Wat is superdiversiteit?

3.1 Definitie en theoretisch kader

Superdiversiteit werd als eerste in de mond genomen door Steven Vertovec in een opiniestuk gepubliceerd in BBC News (2005). Later in 2007 verduidelijkte hij zelf dit concept als volgt. Superdiversiteit ontstaat door een wisselwerking tussen drie factoren. Als eerste ziet hij het land van oorsprong, hierin is er variatie in etniciteit, taal, religie, culturele praktijken en regionale identiteiten (Vertovec, 2007). Als tweede factor ziet hij

migratiekanalen. Deze kanalen ziet hij ontstaan via werk, gezinshereniging of asiel (Vertovec, 2007). De derde factor is juridische status, dit ziet hij als een verscheidenheid aan verblijfsstatuten met verschillende rechten en beperkingen (Vertovec, 2007). Deze drie factoren, samen met secundaire factoren zoals opleidingsniveau, toegang tot werk en lokale context zijn in continue wisselwerking met elkaar en beïnvloeden hoe een persoon zich kan integreren in een samenleving. Met dit concept wil hij illustreren dat het gebruik van de term diversiteit niet genoeg is om de moderne samenleving te beschrijven. Hij suggereert daarom de term superdiversiteit (Vertovec, 2007).

De term superdiversiteit is echter een eigen leven beginnen leiden en wordt nu vaak gekenmerkt als een containerbegrip (Geldof, 2016). Het is veel meer geworden dan de initiële betekenis die Vertovec (2007) voor ogen had. Zo wordt het begrip enkel al in de Vlaamse literatuur aangehaald in boeken zoals “superdiversiteit en democratie” van Ico Maly, Jan Blommaert en Joachim Ben Yakoub (2014); “superdiversiteit. Hoe migratie onze samenleving verandert” van Dirk Geldof (2013) en “Superdiversiteit. Een nieuwe visie op integratie” van Maurice Crul, Jens Schneider en Frans Lelie (2013). Hierin geven ze elk een eigen nuance aan het begrip dat Vertovec als eerste naar voor schoof. Dit heeft echter als risico dat iedereen het begrip interpreteert zoals dit het beste uitkomt voor hun onderzoek (Geldof, 2016).

Eén ding is echter zeker, de samenleving wordt superdivers. Een onderzoek van het Departement Omgeving geeft hier onweerlegbaar bewijs van (Vandekerckhove et al, 2022). In dit onderzoek komen er twee evoluties naar boven die ervoor zorgen dat Vlaanderen superdivers wordt.

3.2 Superdiversiteit als hedendaagse realiteit.

Als eerste evolutie zien we een toename in het aantal inwoners met een niet-Belgische herkomst. In het statistisch onderzoek Atlas superdiversiteit (Vandekerckhove et al, 2022) kunnen we deze evolutie tussen 1990 en 2020 duidelijk zien. Zo zien we dat er in 1990 7% van de Vlaamse bevolking een migratieachtergrond had. In 2025 is dit 22,1% (Statbel, 2025). Op 30 jaar is dit dus drievoudig toegenomen. Deze toename is zichtbaar in alle Vlaamse provincies, al bestaan er regionale verschillen (Vandekerckhove et al, 2022).

De tweede evolutie die het onderzoek aantoont gaat verder dan de kwantitatieve toename van het aantal mensen met een migratieachtergrond. We zien namelijk ook een kwalitatieve toename in het aantal herkomstsnationaliteiten in Vlaanderen (Vandekerckhove et al, 2022). Binnen de al stijgende diversiteit neemt de diversiteit dus toe. Zo zien we dat er in 2020 191 verschillende herkomstsnationaliteiten aanwezig zijn in heel Vlaanderen, in 1990 waren dit er 164 (Vandekerckhove et al, 2022).

Waar we in 1990 hoofdzakelijk de gevolgen van de georganiseerde gastarbeid zagen, waardoor er enkele dominante landen van oorsprong waren. Zien we in 2020 een toename

als gevolg van de globalisering, de val van de Berlijnse muur en de uitbreiding van Europa (Geldof, 2016).

Het heeft de dag van vandaag dus geen nut meer om te discussiëren of Vlaanderen superdivers is of niet. Het is een feit geworden. De vraag verplaatst zich nu naar welke gevolgen deze ontwikkeling voor onze samenleving heeft en hoe we hier mee om zullen gaan.

3.3 Gevolgen van een superdiverse samenleving.

Deze ontwikkeling naar een superdiverse samenleving brengt echter veel nieuwe uitdagingen naar boven voor het sociaal werk. Zo zien we dat de diversiteit binnen de cliënten, leerlingen, patiënten en hulpbehoevenden steeds meer toeneemt. Tegelijkertijd zien we een stijging in de diversiteit binnen de teams van zorginstellingen, scholen en sociaal culturele organisaties (Geldof, 2016). Deze twee stijging lopen echter niet gelijk. De diversiteit binnen de doelgroepen stijgt veel sneller dan de die binnen de organisaties die zich richten op deze doelgroepen. (Geldof, 2016)

Dit is een vraagstuk waar meerdere sociaal culturele organisaties mee worstelen. Hoe kunnen sociaal culturele organisaties ervoor zorgen dat de superdiversiteit die in de samenleving aanwezig is, wordt weerspiegeld in het organisatie team? Om dit te verzekeren zijn er tal van strategieën.

De meest gebruikte van deze strategieën is het organiseren van een diversiteitstraining (Stephens et al., 2020). Met deze strategie wordt aangenomen dat het gebrek aan diversiteit voortvloeit uit *biased* personen die *biased* beslissingen maken. Door het personeel te laten deelnemen aan de training zullen zij bewust worden van hun vooroordelen, waardoor ze hier niet meer naar zullen handelen en de organisatie in theorie zal diversifiëren (Stephens et al., 2020). In werkelijkheid worden de doelen echter niet behaald, de vooroordelen blijven bestaan en er komt geen toename in de diversiteit van een organisatie (Stephens et al., 2020). Diversiteitstraining worden in sommige gevallen bewust of onbewust, gebruikt omdat het een makkelijke en snelle manier is om naar de werknemers en cliënten te signaleren dat de organisatie belang hecht aan diversiteit. Het wordt in sommige gevallen dus gebruikt als een middel om aan imago te winnen in plaats van het aanpakken van de vooroordelen en het verhogen van de diversiteit binnen de organisatie (Stephens et al., 2020).

Organisaties die dus een betere weerspiegeling van de superdiverse samenleving willen zijn moeten meer doen. Stephens en collega's (2020) opperen dat er zowel een verandering moet plaatsvinden op het individuele als het organisatorisch niveau. Het individuele niveau heeft betrekking op attitudes, gedrag en vooroordelen binnen de organisatie. Het organisatorische niveau richt zich op structuren en processen, zoals aanwerving, promotie en besluitvorming (Stephens et al., 2020).

Diversiteitsquota kunnen binnen dit organisatorische niveau als een mogelijk instrument worden ingezet om de vertegenwoordiging van ondervertegenwoordigde groepen te vergroten (Stephens et al., 2020). In het volgende hoofdstuk wordt verder toegelicht wat onder diversiteitsquota wordt verstaan.

4. Wat zijn diversiteitsquota?

4.1 Definitie

Binnen de literatuur bestaat er geen éénduidige definitie van wat een quotum is. Als we ons focussen op sociologisch en politiek onderzoek wordt er echter veel verwezen naar één naam als het gaat om het definiëren van deze term, namelijk Drude Dahlerup. Ze is onderzoekster aan de universiteit van Stockholm waar ze zich verdiept in gender en politiek. In haar boek “Women, Quotas and Politics” (Dahlerup, 2006) heeft ze het over de opkomende trend van genderquota binnen politieke systemen. In dit boek omschrijft ze quota als volgt: “Quota (...) houden in dat er een percentage of een aantal wordt vastgelegd voor de vertegenwoordiging van een specifieke groep, (...), meestal in de vorm van een minimumpercentage, bijvoorbeeld 20, 30 of 40 procent” (Dahlerup, 2006, p.19). Doorgetrokken naar diversiteitsquota betekend dit dat we de ‘specifieke groep’ veel breder zien dan Dahlerup. Waar zij de focus legt op de gender dimensie, gaan we in dit artikel verder en zien we afkomst, godsdienst, seksuele geaardheid, het hebben van een handicap en andere identiteitsaspecten ook als geldige eigenschappen van de specifieke groep.

4.2 Beperkingen binnen de literatuur

Naarmate de literatuurstudie vorderde kwamen er echter enkele valkuilen naar boven die in de bestaande literatuur aanwezig waren. Meer bepaald 2 beperkingen die het bestaande wetenschappelijk onderzoek minder relevant maken voor de sociaal-culturele sector. Als eerste viel op dat het meeste van het onderzoek zich beperkt tot de politieke en commerciële sfeer (Revillard & Tuffy, 2022). Dit valt te verklaren door het feit dat het ontstaan van quota kan worden teruggebracht naar de politieke sfeer waar er quota werden ingevoerd om de representatie van vrouwen binnen de politieke kiesstelsel te verhogen (Krook, 2007).

Een tweede valkuil die werd gevonden is dat het meeste onderzoek zich houdt binnen twee aspecten van superdiversiteit. Namelijk gender (Devroe & Celis, 2026) en etniciteit (Celis et al., 2014). Meer bepaald op vrouwen die afkomstig zijn van een etnische minderheid (Celis et al., 2014). Hier worden dus echter maar twee aspecten van superdiversiteit belicht in context van quota. Andere aspecten zoals: leeftijd, fysieke beperking, religie, taal en nog tal van andere worden minimaal behandeld binnen de literatuur.

Deze twee valkuilen ondermijnen echter het kruispuntdenken waar binnen sociaal werk veel belang aan wordt gehecht (Arikoglu et al., 2015). Kort uitgelegd vertrekt

kruispuntdenken vanuit het inzicht dat mensen niet vanuit één kenmerk kunnen begrepen worden omdat alle verschillende kenmerken die een persoon bevat in verbinding staan met elkaar (Crenshaw, 1989). Er moet rekening worden gehouden met de verschillende kenmerken zoals: leeftijd, etniciteit, gender, nationaliteit, religie, seksuele oriëntatie, huidskleur, klasse, maatschappelijke ontwikkeling, cultuur en bezit (Lutz, 2002). Enkel op die manier kunnen we rekening houden met de complexiteit van elk individu.

Uit het interview dat werd afgenomen met B.L. blijkt dat wanneer quota-onderzoek zich uitsluitend richt op de politieke en commerciële sfeer het voorbij gaat aan de specifieke kruispunten die in het sociaal werk relevant zijn. Hierdoor sluit de bestaande literatuur onvoldoende aan bij de realiteit van sociaalwerkorganisaties, waar deze dimensies dagelijks een rol spelen. Daarnaast beperkt de sterke focus op gender en etniciteit de mogelijkheid om diversiteit in haar volledige complexiteit te begrijpen. Door slechts twee assen van superdiversiteit te belichten, reproduceert de literatuur precies datgene waar kruispuntdenken tegen waarschuwt: het reduceren van mensen tot één kenmerk en het onzichtbaar maken van groepen die zich op andere kruispunten bevinden. Het gevolg is dat quota die gebaseerd zijn op deze literatuur het risico lopen om opnieuw bepaalde groepen te missen. Sociaal werk streeft juist naar een brede en genuanceerde representatie van de samenleving.

Ondanks deze beperkingen blijft de bestaande literatuur over diversiteitsquota relevant voor deze paper. De inzichten die reeds zijn beschreven in de bestaande literatuur bieden waardevolle handvatten voor het sociaal werk. Daarom zullen we ons in het vervolg van deze paper toch baseren op deze studies, met de kanttekening dat ze steeds kritisch geïnterpreteerd moeten worden vanuit een kruispuntdenkend perspectief.

5. De voor en nadelen van diversiteitsquota

Er is echter geen consensus over het gebruik van diversiteitsquota. Doorheen de literatuur zijn er zowel schrijvers die opperen dat deze quota voor meer kansen zorgen voor mensen die structureel zijn benadeeld (Krook, 2007). Aan de andere kant zijn er ook schrijvers die geloven dat het invoeren van quota ervoor zal zorgen dat het meritocratiesysteem afbrokkelt (Shaughnessy et al., 2016). Om dit te illustreren worden in de komende alinea's zowel de voor- en nadelen uit elkaar gezet.

5.1 Voordelen

Corrigeren van barrières

Een eerste voordeel van het invoeren van diversiteitsquota kunnen we vinden in het doel hiervan. Ze werden namelijk ontwikkeld om structurele barrières binnen organisaties die bestaan voor specifieke groepen te omzeilen (Shaughnessy et al., 2016). Zo worden sommige groepen, bijvoorbeeld mensen met een beperking, structureel afgewezen als het gaat over aanwerving en promotie. Louter streven naar gelijke kansen is niet genoeg in

deze context, quota geven hier een kwantitatieve manier om deze barrières op te heffen (Shaughnessy et al., 2016).

Zoals al eerder werd vermeld gaan quota verder dan het halen van een numerieke doelstelling. De kracht van quota ligt in het feit dat ze de mogelijkheid bieden om diepgewortelde systemen van ongelijkheid te doorbreken (Shaughnessy et al., 2016). Door dit proactief middel te hanteren kunnen er stappen worden gezet binnen de organisatie om de diversiteit binnen de sociaal culturele organisatie te verhogen (Shaughnessy et al., 2016).

Het belang van rolmodellen

Quota spelen ook een belangrijke rol in het ontstaan van rolmodellen (de Bethune & Becq, 2013). Doordat quota ruimte creëren voor mensen die eerder niet of nauwelijks gerepresenteerd waren, krijgen deze personen de kans om als eersten posities te bekleden die voor hun groep lange tijd onbereikbaar leken. Hun zichtbaarheid maakt het abstracte idee van doorgroeien concreet (de Bethune & Becq, 2013). Wat eerder onmogelijk leek, wordt haalbaar. Dit kan anderen motiveren om stappen te zetten die zij anders misschien niet zouden durven of overwegen (de Bethune & Becq, 2013).

Die motiverende werking hangt echter sterk af van herkenning (Morgenroth & Ryan, 2018). Een rolmodel functioneert pas echt als mensen zichzelf in die persoon kunnen terugzien. Het enkel zichtbaar maken van bijvoorbeeld een vrouw in een organisatie is niet voldoende om alle vrouwen te inspireren (Morgenroth & Ryan, 2018). Mensen zijn immers meer dan alleen hun gender. Identiteit bestaat uit meerdere kruispunten, zoals culturele achtergrond, geloof, sociale klasse, seksuele oriëntatie of levenservaring. Wanneer deze aspecten ontbreken, kan de afstand tussen rolmodel en toeschouwer alsnog groot blijven.

Hierbij aansluitend kon ik afleiden uit het interview met B.L. dat het belangrijk is dat niet slechts één individu doorstroomt naar een positie die eerder onhaalbaar leek, maar dat meerdere personen met uiteenlopende kenmerken die ruimte krijgen. Zo ontstaat een rijker palet aan rolmodellen, waardoor meer mensen iemand kunnen vinden in wie zij zich herkennen.

Grotere input variatie

Quota hebben als belangrijk voordeel dat ze organisaties dwingen om hun blik te verruimen bij het zoeken naar talent (Stephens et al., 2020). In plaats van steeds te rekruteren uit dezelfde vertrouwde netwerken, stimuleren quota het ontwikkelen van een bredere talentenvijver. Daardoor krijgen mensen met andere achtergronden, ervaringen en manieren van denken toegang tot de organisatie. Dit verrijkt niet alleen het personeelsbestand, maar vergroot ook het collectieve denkvermogen (Stephens et al.,

2020). Wanneer meer perspectieven samenkomen, ontstaan nieuwe ideeën en andere visies. Thema's en risico's die eerder onzichtbaar bleven omdat niemand er ervaring mee had of aan dacht, worden nu bespreekbaar en herkenbaar (Stephens et al., 2020). Dat maakt organisaties veerkrachtiger en innovatiever (Stephens et al., 2020).

Een illustratief voorbeeld is godsdienst. Stel dat een organisatie voornamelijk bestaat uit mensen met een seculiere of christelijke achtergrond. Zonder quota kan het gebeuren dat niemand stilstaat bij hoe beleid, werktijden of communicatie overkomen bij medewerkers met een andere religie. Door quota komen bijvoorbeeld mensen met een islamitische of joodse geloofsovertuiging binnen de organisatie. Zij kunnen wijzen op zaken als gebedsmomenten, vastenperiodes of religieuze feestdagen waar eerder geen aandacht voor was. Wat eerst werd gezien als neutraal beleid, blijkt ineens bepaalde groepen onbedoeld uit te sluiten. Door deze nieuwe inzichten kan de organisatie inclusiever beleid ontwikkelen dat voor meer mensen werkt.

5.2 Nadelen

Afbrokkelen van de meritocratie

Een eerste nadeel dat doorgaans door tegenstanders van quota word gehanteerd is dat het gebruik hiervan zal zorgen voor een afbrokkeling van de meritocratie binnen de organisatie (Shaughnessy et al., 2016). Kort samengevat is een meritocratie een systeem waar mensen beloond worden en kansen krijgen voor de prestaties die ze leveren. Hier spelen afkomst, sociale klasse of persoonlijke kenmerken geen rol, enkel de uitkomst is van belang (Morgenroth & Ryan, 2018). Dit systeem is de basis voor veel organisaties, waaronder ook organisaties die zich engageren binnen het sociaal werk.

Diversiteitsquota worden in deze context gezien als de antithese van dit meritocratiesysteem (Morgenroth & Ryan, 2018). Ze geven namelijk voordelen aan personen puur op vlak van persoonlijke kenmerken, zonder te kijken naar de prestaties die geleverd worden. Hierbij is het echter wel belangrijk om te vermelden dat het vaak de groepen die niet worden vertegenwoordigd zijn in de quota die zich hiertegen uitspreken (Morgenroth & Ryan, 2018). Zo toont een onderzoek van Meier (2008) aan dat zelfs 10 jaar na het invoeren van gender quota in de Vlaamse politiek, mannen hier nog steeds tegen zijn. Waar vrouwen, die bevoordeeld werden door de quota, hier achter stonden omdat ze volgens hen minder kansen kregen binnen de politiek, gingen mannen hier tegenin. Mannen legden de oorzaak van de onderrepresentatie van vrouwen in politiek, bij het feit dat ze hier niet genoeg voor vochten. In lijn met een meritocratische manier van denken komt de onderrepresentatie dus doordat de vrouwen niet genoeg presteren, met bestaande machtsstructuren en onderdrukkende dynamieken wordt er geen rekening gehouden (Meier, 2008).

Het stigma van onbekwaamheid

Een vaak genoemd nadeel van quota is het risico op stigmatisering van de groepen die er baat bij hebben (Morgenroth & Ryan, 2018). Personen die via quota toegang krijgen tot posities die voorheen moeilijk bereikbaar waren, lopen het gevaar als minder competent te worden gezien. Dit oordeel komt niet alleen van de dominante groep binnen een organisatie, maar kan ook door het individu zelf worden geïnternaliseerd (Morgenroth & Ryan, 2018).

Binnen de dominante groep leeft soms het idee dat iemand een positie heeft gekregen enkel omdat die persoon voldoet aan de eisen van een quota en niet op basis van kwaliteit of geschiktheid (Morgenroth & Ryan, 2018). Hierdoor wordt de legitimiteit van de positie in twijfel getrokken en wordt de persoon anders beoordeeld. Competenties en prestaties raken op de achtergrond. Dit kan leiden tot wantrouwen en een minder inclusieve werksfeer (Shaughnessy et al., 2016). Tegelijkertijd kan dit beeld ook doorwerken in de zelfperceptie van het individu dat onder een quota valt. Wanneer iemand het gevoel heeft dat de aanstelling vooral te danken is aan een beleidsmaatregel en niet aan eigen capaciteiten, kan dat gevoelens van incompetentie of onzekerheid versterken (Shaughnessy et al., 2016).

Morgenroth en Ryan (2018) suggereren echter dat deze negatieve effecten niet blijvend hoeven te zijn. Wanneer duidelijkere informatie beschikbaar is over iemands kwalificaties en prestaties, verdwijnen de gevoelens van incompetentie grotendeels. Transparantie over selectiecriteria en evaluaties kan het beeld corrigeren bij zowel de dominante groep als bij het individu zelf. Daarmee wordt duidelijk dat quota geen vervanging zijn van kwaliteit maar een instrument om talent dat eerder over het hoofd werd gezien daadwerkelijk zichtbaar te maken.

Tokenisme

Een proces dat kan opduiken bij het gebruik van diversiteitsquota is tokenisme. Rosabeth Kanter (1977) wordt in de literatuur doorgaans gezien als de persoon die het concept op de kaart zette. Ze beschrijft tokenisme als een kunstmatige vorm van diversiteit, waarbij slechts een beperkt aantal individuen uit een minderheidsgroep wordt opgenomen in invloedrijke posities (Kanter, 1977). Deze personen worden *tokens* genoemd. Dit gebeurt louter op basis van kenmerken zoals gender, ras, religie, leeftijd enzovoort, die als afwijkend of nadelig tegenover de dominante groep worden beschouwd (Kanter, 1977).

Op het eerste zicht lijkt dit enorm op de definitie van diversiteitsquota. Een kernverschil is echter dat het in tokenisme puur gaat om de kenmerken van de persoon, meer bepaald de kenmerken die het individu anders maken in vergelijking met de dominante groep (Yilmaz & Dalkılıç, 2019). De werkelijke capaciteiten of de waarde die de persoon voor de organisatie kan toevoegen, spelen hierbij geen rol.

Eenmaal een persoon is aangenomen binnen een organisatie als gevolg van tokenisme, heeft dit verschillende gevolgen voor deze persoon. Een eerste gevolg is dat, omdat de

persoon een positie heeft gekregen louter gebaseerd op het feit dat hij of zij “anders” is in vergelijking met de dominante groep, hij of zij altijd in de kijker wordt gezet (Kanter, 1977). Door deze zichtbaarheid komt er een enorme prestatiedruk op het individu. Prestaties die voor de dominante groep als uitermate goed worden gezien, zijn voor de minderheidsgroep maar net genoeg. Hierdoor ervaren *tokens* enorme spanning en angst. Deze continue druk kan hun werk belemmeren en leiden tot teleurstelling (Yilmaz & Dalkılıç, 2019).

Een tweede gevolg van tokenisme is het proces van *boundary heightening* door de dominante groep (Kanter, 1977). Hierbij gaat de dominante groep telkens de verschillen tussen hen en de *tokens* benadrukken en versterken. Op deze manier krijgen de *tokens* nooit de kans om zich bij de dominante groep te voegen en worden zij in sociaal isolement geplaatst (Kanter, 1977).

Tokenisme is dus duidelijk niet wenselijk, omdat het de persoon reduceert tot louter kenmerken en deze kenmerken sterk generaliseert. Dit staat recht tegenover wat diversiteitsquota beogen: quota proberen voorbij te gaan aan oppervlakkige kenmerken en richten zich juist op het vergroten van gelijke kansen en inclusie, met oog voor de waarde en capaciteiten van het individu.

De achtergebleven groepen

Bij het gebruik van quota die de representatie van één groep willen verhogen, bestaat de kans dat de representatie van andere subgroepen die al ondergerepresenteerd zijn nog meer verkleint. Dit noemen Ivan Smirnov en zijn collega's (2021) de *debiasing paradox*. Deze paradox ontstaat omdat quota vaak opgemaakt worden aan de hand van één eigenschap, met andere relevante kenmerken word er geen rekening gehouden.

We gebruiken een voorbeeld om dit beter te schetsen. Een genderquotum, bedoeld om de vertegenwoordiging van vrouwen te vergroten, kan leiden tot minder kansen voor zwarte vrouwen, als de intersecties tussen discriminatie gronden niet worden meegenomen (Smirnov et al., 2021). Het is dus essentieel dat bij het gebruik van quota wordt rekening gehouden met alle relevante aspecten van de persoon. Deze paradox illustreert ook dat quota op zich niet genoeg zijn om ongelijkheden en discriminatie tegen te gaan. De inspanningen dienen zich daarom te richten op het aanpakken van de onderliggende oorzaken, in plaats van quota als de oplossing te zien (Smirnov et al., 2021).

6. Conclusie

Nu de voor- en nadelen van diversiteitsquota uit elkaar zijn gezet, is het tijd om terug te keren naar onze centrale onderzoeksvraag: Hoe kan een sociaal-culturele organisatie ervoor zorgen dat de superdiversiteit die in de samenleving aanwezig is, wordt weerspiegeld in de organisatie?

De literatuur geeft hier twee mogelijke manieren voor die samen deze centrale vraag beantwoorden. In een onderzoek van Stephens en haar collega's (2020) wordt geschreven dat er een verandering op zowel individueel als organisatorisch niveau nodig is om de diversiteit binnen een organisatie te verhogen en bijgevolg naar een betere weerspiegeling van de samenleving te evolueren. Het individuele niveau wordt gezien als de attitudes, het gedrag en de vooroordelen die de personen binnen een organisatie hebben (Stephens et al., 2020). Dit beschrijven ze als een bottom-upverandering. Het tweede niveau is het organisatorische niveau (Stephens et al., 2020). Hiermee worden veranderingen in beleid, promoties, besluitvorming en procedures bedoeld. Dit wordt gezien als een top-downverandering. In de volgende paragrafen worden beide niveaus verder besproken aan de hand van de interviews met B.L. en G.C.

Veranderingen op individueel niveau

Het individuele niveau van verandering dat Stephens en haar collega's (2020) beschrijven, kan worden gelinkt aan het interview met B.L. Uit dit interview blijkt dat binnen het sociaal werk het kruispuntdenken nog dieper moet worden ingebouwd in verschillende organisaties. Volgens B.L. zijn tal van sociaal-culturele organisaties nog altijd niet bewust genoeg van de verschillende attitudes, overtuigingen en vormen van impliciet uitsluitingsgedrag die een werkelijke weerspiegeling van de samenleving binnen de organisatie verhinderen. Kruispuntdenken kan hier een belangrijke rol in spelen.

Deze manier van denken maakt namelijk mechanismen van privilege en uitsluiting zichtbaar binnen de organisatie (Arikoglu et al., 2015). Hierdoor kunnen organisaties beter inzicht krijgen in de mechanismen die ervoor zorgen dat bepaalde groepen ondervertegenwoordigd blijven. Kruispuntdenken leidt op zichzelf dus niet automatisch tot een grotere diversiteit binnen een organisatie, maar kan wel de voorwaarden creëren om bestaande uitsluitingsmechanismen te herkennen en aan te pakken. Op die manier kan het bijdragen aan het creëren van een organisatie die een betere weerspiegeling vormt van de diverse samenleving.

Veranderingen op organisatorisch niveau

Naast het individuele niveau van verandering stellen Stephens en haar collega's (2020) ook een verandering op organisatorisch vlak voor. Waar het individuele niveau zich richt op attitudes, gedrag en vooroordelen, gaat het organisatorische niveau over veranderingen in beleid, promoties, besluitvorming en procedures. Deze organisatorische verandering wil ik uitdiepen aan de hand van een interview dat werd afgelegd met G.C.

Voor haar is de manier waarop een organisatie een betere weerspiegeling van de samenleving kan worden duidelijk. Het belang ligt hier bij het binnenbrengen van mensen met verschillende achtergronden en kenmerken binnen de besluitvormingsprocessen van een sociaal-culturele organisatie. Op die manier kunnen er verschillende

perspectieven de organisatie binnendringen en kan het beleid op een meerwaardige manier veranderen.

Hier ziet G.C. ook de meerwaarde in het gebruik van diversiteitsquota. Zij kunnen er namelijk voor zorgen dat groepen die systematisch aan de kant zijn gezet op basis van een kenmerk dat ze bezaten, vertegenwoordigd worden (Shaughnessy et al., 2016). Belangrijk hierbij is echter dat quota niet in tokenisme vervallen (Kanter, 1977). De mensen die op de beleidsmatige posities terechtkomen, moeten de motivatie en capaciteiten bezitten om hun verschillende perspectieven binnen de organisatie binnen te brengen.

De wisselwerking tussen individueel en organisatorisch niveau

Een belangrijke kanttekening die zowel bij het individuele als het organisatorische niveau moet worden gemaakt, is dat deze zaken niet automatisch tot een volledige weerspiegeling van de samenleving binnen een organisatie zullen leiden. Het individuele niveau kan bijdragen aan meer bewustwording rond attitudes, overtuigingen en vooroordelen, terwijl het organisatorische niveau zich richt op het aanpassen van structuren en processen binnen de organisatie. Beide niveaus kunnen zo voorwaarden creëren om uitsluiting tegen te gaan en de vertegenwoordiging van verschillende groepen te vergroten.

Ze moeten daarom niet worden gezien als afzonderlijke oplossingen, maar als manieren om de organisatie stap voor stap inclusiever en meer representatief te maken. Stephens et al. (2020) benadrukken dan ook dat zowel veranderingen op individueel als op organisatorisch niveau noodzakelijk zijn om daadwerkelijk tot meer diversiteit binnen een organisatie te komen.

Synthese

Vanuit deze inzichten kunnen diversiteitsquota wel degelijk een plaats krijgen binnen het sociaal werkveld. Zoals G.C. aangeeft, kunnen quota ervoor zorgen dat mensen die structureel minder toegang krijgen tot besluitvormende posities, wel de mogelijkheid krijgen om hierin vertegenwoordigd te worden en invloed uit te oefenen op het beleid van een organisatie. Een belangrijke voorwaarde hierbij is echter dat het gebruik van quota vertrekt vanuit een kruispuntdenkend perspectief. Zoals B.L. aangeeft, kan kruispuntdenken ervoor zorgen dat er niet enkel wordt gekeken naar één kenmerk, maar naar de verschillende kenmerken en machtsposities die samen de ervaringen van personen bepalen. Hierdoor kan er meer aandacht zijn voor de verschillende vormen van uitsluiting die binnen een organisatie aanwezig zijn. Dit is ook belangrijk om de valkuilen van diversiteitsquota, zoals tokenisme en het stigma van onbekwaamheid, tegen te gaan. Door quota niet als doel op zich te beschouwen, maar als een instrument binnen een bredere kruispuntdenkende aanpak, kunnen ze bijdragen aan een organisatie waarin verschillende groepen niet alleen vertegenwoordigd zijn, maar ook daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op het beleid.

Bronnenlijst

- Arikoglu, F., Kumi, A. K., & Scheepers, S. (2015). *Intersectioneel denken: Handleiding voor professionelen die intersectionaliteit of kruispuntdenken in de eigen organisatie willen toepassen*. ella vzw.
- Celis, K. & Meier, P., (2013). *Genderquota als een kieshervorming: terug naar de context, actoren en belangen*, *Res Publica* 55(3), 287-301.
- Celis, K., Erzeel, S., Mügge, L., & Damstra, A. (2014). Quotas and intersectionality: Ethnicity and gender in candidate selection. *International Political Science Review*, 35(1), 41–54.
- Crenshaw, K. (1989). *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*. University of Chicago Legal Forum.
- Crul, M. R. J., Schneider, J., & Lelie, F. (2013). *Superdiversiteit: Een nieuwe visie op integratie*. VU University Press.
- Dahlerup, D. (Ed.). (2006). *Women, Quotas and Politics*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203099544>
- Dalkılıç, O., Yilmaz, B. (2019). *Conceptual Framework about Tokenism Phenomenon in Organizations*. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 9(2), 205–231. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3537908>
- de Bethune, S., Becq, S., Deschacht, N., Heemskerk, E. & Fennema, M., (2013) *De zin en de onzin van genderquota in het bedrijfsleven*, *Res Publica* 55(3), 389-405.
- Devroe, R., & Celis, K. (2026). Gender quota, and intersectional presence and power: The politics of prototypicality. *Parliamentary Affairs*, Article gsaf059. <https://doi.org/10.1093/pa/gsaf059>
- Geldof, D. (2013). *Superdiversiteit: Hoe migratie onze samenleving verandert*.
- Acco.Kanter, R.M. (1977). *Men And Women Of The Corporation*, New York: Basic Books.
- Geldof, D. (2016, 9 december). *Superdiversiteit: the next level*. Sociaal.Net.
<https://sociaal.net/achtergrond/superdiversiteit-the-next-level/>
- Krook M. L., (2007), *Candidate gender quotas: A framework for analysis*. *European Journal of Political Research*, 46: 367-394. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2007.00704.x>
- Lutz, H. (2002). Zonder blikken of blozen: Het standpunt van de (nieuw-)realisten. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 5(3), 7–17.
- Maly, I., Blommaert, J., & Ben Yakoub, J. (2014). *Superdiversiteit en democratie*. Epo.

- Morgenroth T., Ryan M.K. (2018). *Quotas and affirmative action: Understanding group-based outcomes and attitudes. Social and personality psychology compass* 12(3). <https://doi.org/10.1111/spc3.12374>
- Meier, P. (2008). *A gender gap not closed by quotas: The Renegotiation of the Public Sphere. International Feminist Journal of Politics*, 10, 329–347. <https://doi.org/10.1080/14616740802185650>
- Vandekerckhove B., Geldof D., De Decker P., Vanhaeren R., Van Damme W., Van Hulle M., Schillebeeckx E., Balcaen R., (2022). *Atlas Superdiversiteit Vlaanderen - Toekomst verkenningen: Ruimtelijke verkenning van een superdiverse samenleving*; uitgevoerd in opdracht van Departement omgeving
- Revillard, A., & Tuffy, Y. (2022). *Gender quotas: An interdisciplinary scoping review* (LIEPP Working Paper No. 131). Sciences Po.
- Stephens, N. M., Rivera, L. A., & Townsend, S. S. (2020). *What works to increase diversity? A multi-level approach. Current Directions in Psychological Science*, 29(6), 608–614.
- Smirnov, I., Lemmerich, F., & Strohmaier, M. (2021). *Quota-based debiasing can decrease representation of the most under-represented groups. Royal Society Open Science*, 8(9), <https://doi.org/10.1098/rsos.210821>
- Statbel. (2025, 12 juni). *36% van Belgische bevolking heeft buitenlandse achtergrond. <https://statbel.fgov.be/nl/themas/bevolking/structuur-van-de-bevolking/herkomst#news>*
- Shaughnessy, B., Braun, S., Hentschel, T., & Peus, C. V. (2016). *Diverse and just? The role of quota-based selection policies on organizational outcomes. European Journal of Social Psychology*, 46(7), 880–890.
- Vertovec, S. (2005, september 20). *Opinion: Super-diversity revealed. BCC News. http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/4266102.stm*
- Vertovec S., (2007). *New complexities of cohesion in Britain; Super-diversity, transformationalism and civil-intigration.*

AI gebruik

Voor het schrijven van dit artikel werd gebruikgemaakt van de AI-toepassing Copilot. Deze tool werd bewust ingezet vanwege de nauwkeurige bronverwijzingen en de ondersteuning bij taalcontrole. Het onderliggende language model werd gebruikt voor spelling- en grammaticacontrole, en om de bredere structuur en opbouw van de paper te verfijnen.

De toepassing werd echter niet gebruikt om volledige alinea's te genereren die rechtstreeks in het artikel zijn geplakt. Alle inzichten, analyses en conclusies in deze paper zijn gebaseerd op de literatuurstudie en de twee afgenomen interviews. Ze zijn niet afkomstig van AI-gegenereerde inhoud.