

AUTEURS  
René Broekroelofs  
Koen Kros  
Hanneke Felten  
Mellouki Cadat-Lampe  
Inge Razenberg



Kennisplatform  
Integratie &  
Samenleving



# EEN INCLUSIEVE HRM-MEDEWERKER?

Onderzoek naar de manier waarop HRM-opleidingen toekomstige HRM-medewerkers opleiden ten aanzien van antidiscriminatie en diversiteit

DECEMBER 2021

# INHOUD

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
Doel en onderzoeksvragen	3
Onderzoeksmethode	4
Opbouw van dit rapport	6
<b>Hoofdstuk 1: Aandacht voor het voorkomen van discriminatie</b>	<b>7</b>
1.1 Hbo-opleidingen	7
1.2 Overige opleidingen	13
Samenvatting en deelconclusie	15
<b>Hoofdstuk 2: Het gebruikmaken van wat-werkt-kennis</b>	<b>16</b>
2.1 Hbo-opleidingen	16
2.2 Overige opleidingen	18
Samenvatting en deelconclusie	20
<b>Hoofdstuk 3: Wensen en behoeften van opleidingen</b>	<b>21</b>
3.1 Hbo-opleidingen	21
3.2 Overige opleidingen	23
Samenvatting en deelconclusie	24
<b>Conclusies</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 1: Theoretisch kader</b>	<b>29</b>
<b>Bronnen</b>	<b>33</b>



Bij de eerste selectie in een sollicitatieprocedure hebben personen met een Nederlands klinkende naam ongeveer 60 procent meer kans op een uitnodiging dan personen met een Arabisch klinkende naam, ook al hebben die een even goed cv (Blommaert, Coenders & Van Tubergen, 2014). Zelfs al hebben personen zonder migratieachtergrond een strafblad vanwege een geweldsdelict, dan hebben zij nog steeds een grotere kans op een positieve reactie na een sollicitatie dan personen zonder strafblad maar met een migratieachtergrond (Van den Berg, Blommaert, Bijleveld & Ruiters, 2017). Deze discriminatie op de arbeidsmarkt is een van de belangrijkste oorzaken dat mensen met een migratieachtergrond minder kans hebben op een baan. In 2019 was de situatie in Nederland enigszins verbeterd ten opzichte van 2015, zo blijkt uit onderzoek van Panteia (2019). Dit kwam waarschijnlijk door de betere economische situatie van 2019, zo menen de onderzoekers.

Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS) heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in onderzoek naar wat werkt voor de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie, net als andere partijen zoals Movisie, TNO en het College voor de Rechten van de Mens. Er is een duidelijk beeld van wat bedrijven volgens de wetenschap zouden moeten doen om discriminatie en de invloed van vooroordelen in het wervings- en selectieproces te voorkomen. Onder meer is gebleken dat objectief werven en selecteren een evidencebased aanpak is om discriminatie in werving en selectie te voorkomen (Hulsegge et al., 2020). Wat nu nodig is, is dat deze 'wat-werkt-kennis' verder geïmplementeerd wordt in de praktijk. Cruciaal hierbij zijn de opleidingen van Human Resource Management (HRM)-medewerkers, adviseurs en recruiters: zij leiden immers de HRM-medewerkers en recruiters van de toekomst op. Belangrijk is dat zij op zo'n manier worden opgeleid dat zij discriminatie in werving en selectie kunnen voorkomen. Het is momenteel echter niet duidelijk of de opleidingen deze kennis al hebben en implementeren, en of zij überhaupt

aandacht besteden aan de thema's discriminatie en inclusie. Om die reden hebben we vanuit KIS hier naar onderzoek gedaan, waarvan we in dit rapport verslag doen.

## Doel en onderzoeksvragen

Onze ambitie is dat (toekomstige) HRM-medewerkers en recruiters over de benodigde kennis beschikken om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen. De eerste stap hierbij is om te onderzoeken of en op welke manier er binnen HRM-opleidingen en in de bij- en nascholing voor recruiters aandacht wordt besteed aan de 'wat-werkt-kennis' over het voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie en hoe dit eventueel verbeterd kan worden. Wanneer we dit onderzoek hebben gedaan en daarmee inzicht in de stand van zaken hebben verkregen, willen we (waar nodig) inzetten op de ondersteuning van opleidingen om meer aandacht te besteden aan het voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie.

### Hoofdvraag

Hoe worden binnen de opleidingen Human Resource Management toekomstige HRM-medewerkers toegerust om arbeidsmarktdiscriminatie in de eigen organisatie te voorkomen en inclusie te bevorderen vanuit de 'wat-werkt-kennis' en hoe kan dit zo nodig verbeterd worden?

### Toelichting

De opleidingen waarop we ons op focussen zijn de hbo-opleidingen HRM. We nemen echter ook de andere opleidingen (mbo, wo en bij- en nascholing) mee, zodat we deze kunnen vergelijken met de hbo-opleidingen.

### Deelvragen

1. In hoeverre leren studenten op hbo-opleidingen HRM om later als HRM-medewerker in de eigen organisatie discriminatie te verminderen en inclusie te bevorderen en wat zijn de motieven en

achtergronden om hieraan wel of niet aandacht te besteden?

2. Worden er op hbo-opleidingen HRM evidencebased aanpakken\* gedoceerd om binnen organisaties discriminatie terug te dringen en inclusie te bevorderen, en waarom wel of waarom niet?
3. Wat zijn de verschillen in het bovenstaande tussen hogescholen in vergelijking met mbo-opleidingen, wo- (universitaire) opleidingen en bij- en nascholingsopleidingen?
4. Hoe kunnen opleiders (zowel binnen hbo-opleidingen als de overige opleidingen) gemotiveerd worden om het thema onderdeel te maken van de opleiding en 'wat-werkt-kennis' hierbij in zetten?

### Toelichting

\* Met 'evidencebased aanpakken' doelen wij met name op de volgende aanpakken:

- (1) *objectief werven en selecteren*: dit houdt in dat het proces van werven en selecteren dusdanig wordt ingericht dat kandidaten worden geselecteerd op vooraf afgebakende competenties en niet op basis van het gevoel van een 'klik';
- (2) *inclusieve vacaturetekst*: dit betekent dat er een tekst wordt opgesteld die de bedoeling heeft om zowel vrouwen als mannen en mensen van verschillende culturele achtergronden aan te spreken;
- (3) *sociale normen*: dit gaat om duidelijke normen binnen een organisatie tegen discriminatie;
- (4) *verantwoording afleggen*: weten dat je kans loopt om verantwoording af te moeten leggen over je keuzes in werving en selectie vermindert de kans op discriminatie in het proces;
- (5) *quota*: quota kunnen zorgen voor een betere vertegenwoordiging van bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt;
- (6) *bewustwording van eigen vooroordelen en stereotypen* bij individuele medewerkers kan bijdragen aan minder discriminatie in de organisatie mits in combinatie met andere maatregelen;
- (7) *ontmoetingen tussen verschillende mensen* en het stimuleren van inleving ten aanzien van mensen uit gediscrimineerde groepen kunnen bijdragen aan het verminderen van discriminatie.

In de bijlage staan deze aanpakken uitgebreider beschreven.

## Onderzoeksmethode

We hebben een kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder verschillende HRM-opleidingen. De meeste hiervan waren hbo-opleidingen; daarnaast waren er enkele wo-, mbo- en bij- en nascholingsopleidingen. We hebben hierbij bewust gekozen voor een kwalitatieve insteek, omdat we een duidelijk beeld wilden krijgen of en hoe er aandacht wordt besteed aan discriminatie en van de beweegredenen hierachter. Passend bij deze kwalitatieve insteek hebben we gekozen voor semigestructureerde interviews met docenten of andere professionals bij de opleiding. Met een semigestructureerd interview is er voldoende flexibiliteit in het interviewproces voor de geïnterviewden om zelf de nadruk te leggen op bepaalde thema's. Op deze manier hielden we ruimte voor de respondent om de eigen ervaringen met knelpunten en dilemma's voldoende te belichten.

### Dataverzameling

Het was onze bedoeling om met medewerkers van alle deelnemende hbo-opleidingen HRM te spreken, zodat we een duidelijk beeld van deze opleidingen zouden krijgen. De reden hiervoor is dat er een grote hoeveelheid hbo-opleidingen is en dat zij naar onze indruk de belangrijkste en grootste opleiders zijn van de toekomstige HRM-professionals. Een van onze onderzoeksvragen gaat ook expliciet over het verschil tussen hbo-opleidingen en andere opleidingen; we willen zicht krijgen op wat typerend is voor de hbo-opleidingen die toekomstige HRM-medewerkers opleiden.

Bij de andere typen opleidingen hebben we gekozen voor een aselechte steekproef; we hebben gekoken waar we contacten hadden en deze vervolgens benaderd. Wel was de bedoeling om, naast de hbo-opleidingen, ook bij een aantal mbo-opleidingen interviews te houden, evenals bij een aantal wo-opleidingen en bij een aantal bij- en nascholingsopleidingen, waaronder in het bijzonder de opleidingen voor recruiters.



We hebben in vrijwel alle gevallen in eerste instantie contact gezocht per mail en de respondent uitgenodigd om deel te nemen aan een interview. De respondenten ontvingen naderhand een cadeaubon als dank voor hun deelname.

### Respondenten

Voor dit onderzoek hebben we verschillende docenten van HRM-opleidingen geïnterviewd. Het ging in totaal om dertig respondenten die betrokken zijn bij achtentwintig verschillende HRM-opleidingen in Nederland.

Van deze dertig respondenten zijn er twintig betrokken bij een hbo-opleiding. Dit waren zeventien docenten en drie lectoren. Naast deze hbo-instellingen hebben we ook gesproken met drie docenten/onderzoekers van een universitaire master op het gebied van HRM. Binnen het mbo hebben we met twee docenten gesproken van een HRM-opleiding en tot slot hebben we met vijf docenten/medewerkers gesproken van bij- en nascholingsinstellingen.

### Data-analyse

Voor de data-analyse is de *Grounded Theory* gebruikt; deze onderzoeksmethode is ontwikkeld door Glaser & Strauss (2017) en is zowel inductief als deductief (King & Horrocks, 2010). Er zijn namelijk kwalitatieve data verzameld in de natuurlijke omgeving (inductivisme), maar er is ook systematisch aan theorievorming gedaan door hypothesen te stellen (deductivisme), om deze vervolgens in elk volgend interview te testen en/of bij te stellen en/of aan te vullen door nieuwe hypothesen te formuleren. Dit iteratieve proces geldt overigens tijdens het gehele interviewproces. Dit betekent dat er een herhalende cyclus van dataverzameling loopt, een eerste data-analyse en daarop meteen een reflectie (Charmaz, 2014). Bij het toepassen van de *Grounded Theory* is de bedoeling om dit proces net zolang te herhalen tot er 'saturatie' plaatsvindt. Dit is het punt waarop in de interviews eigenlijk geen nieuwe informatie meer wordt verzameld, maar steeds dezelfde grote lijnen naar voren komen.

## ACHTERGRONDINFORMATIE OVER DE OPLEIDINGEN

HRM-opleidingen op het hbo volgen het Landelijk Opleidingsprofiel Human Resource Management 2020. Dit profiel bestaat onder andere uit landelijk vastgestelde kerncompetenties die binnen de hbo-opleidingen behandeld worden. Hbo'ers die een HRM-opleiding volgen, komen vaak terecht in het mkb, simpelweg omdat daar de meeste banen zijn in Nederland. Een ander gedeelte gaat aan de slag als recruiter bij een grote organisatie of bij een uitzendbureau, of als HRM-adviseur bij een groot bedrijf. Functies zijn bijvoorbeeld: HR-adviseur, HR-analist, learning and development specialist, recruiter en coach. De regio waar een hogeschool staat of de signatuur van een hogeschool kan bepalend zijn voor de werkplek waar studenten terechtkomen. Als er in een regio veel zorginstellingen zijn, is de kans groter dat studenten bij een zorginstelling gaan werken. Maar los van de regio, zijn er verschillen te constateren in de focus van de opleidingen: sommige opleidingen focussen zich meer op de zakelijke kant van HRM en andere juist meer op de menselijke kant. Mbo's hebben net als hbo's landelijk vastgestelde programma's. De meeste mbo's kopen examens in bij de Stichting Praktijkleren, aldus een van de respondenten. De mbo'ers worden meestal medewerkers van P&O- of HRM-afdelingen of gaan aan de slag bij een uitzendbureau. Een gedeelte van de mbo'ers stroomt door naar het hbo, terwijl een deel van de hbo-afgestudeerden doorgaat naar de universiteit. Studenten die universitaire masteropleidingen volgen op het gebied van HRM worden later vaak HR-adviseur of consultant (er zijn geen specifieke bacheloropleidingen HRM). De bij- en nascholingsopleidingen waar we interviews hebben gehouden, richten zich op mensen die al werken in een HRM-functie, bijvoorbeeld managers die belast zijn met werving en selectie.



Concreet betekent dit dat we als volgt te werk zijn gegaan:

- Alle interviews zijn direct na afloop door de interviewer op papier uitgewerkt. De interviews zijn ook opgenomen om zo na te kunnen gaan of de belangrijke punten uit het interview zijn genoteerd.
- Na een aantal interviews zijn hypothesen opgesteld. Tijdens het interviewen werden de hypothesen steeds verder aangescherpt.
- Na ongeveer dertig interviews trad zoals verwacht verzadiging op en zijn de interviewtranscripties gecodeerd.
- De codering is uitgevoerd door twee onderzoekers, die vervolgens samen met twee andere onderzoekers de analyse verder hebben uitgewerkt.
- Op basis van het bovenstaande zijn de resultaten beschreven.
- In de analysefase hebben we onze bevindingen vergeleken met de wetenschappelijke literatuur. Vervolgens hebben we op basis van deze analyse de onderzoeksvragen beantwoord.

## Opbouw van dit rapport

In hoofdstuk 1 gaan we in op de vraag of en hoe er binnen de opleidingen aandacht besteed wordt aan het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van inclusie. In hoofdstuk 2 beschrijven we of en op welke manier er in de opleidingen evidencebased aanpakken (zoals toegelicht in de bijlage) worden gedoceerd en waarom dat wel of niet wordt gedaan. In hoofdstuk 3 beschrijven we wat de opleiders zou kunnen motiveren om aandacht te besteden aan discriminatie en hierbij 'wat-werkt-kennis' in te zetten. Per hoofdstuk maken we steeds een onderscheid tussen de hbo-opleidingen en de andere opleidingen. We sluiten af met conclusies waarin we de onderzoeksvragen beantwoorden.





# 1. AANDACHT VOOR HET VOORKOMEN VAN DISCRIMINATIE

In dit hoofdstuk beschrijven we of en zo ja hoe er binnen de opleidingen aandacht is voor arbeidsmarktdiscriminatie en inclusie: krijgen de studenten hier les in en op welke manier? We beschrijven eerst de uitkomsten voor de hbo-opleidingen en daarna voor de overige opleidingen: wo-masters, mbo-opleidingen en bij- en nascholingsopleidingen.

## 1.1 Hbo-opleidingen

### 1.1.1 Aandacht voor discriminatie en inclusie

Binnen de meeste opleidingen is men zich ervan bewust dat men iets moet met het thema diversiteit en inclusie, zoals de respondenten dat zelf noemen. Bij de ene opleiding komt dat beter van de grond dan bij de andere opleiding. Twaalf van de zeventien opleidingen geven aandacht aan het thema: bij acht hbo-instellingen komt discriminatie specifiek terug in het curriculum, aldus de respondenten. Bij drie hbo-opleidingen komt het aan bod als studenten dit zelf initiëren. Bij vier hbo-opleidingen spreekt men niet specifiek over discriminatie maar over inclusie en diversiteit, of is de thematiek subtieler verwerkt in de opleiding.

*“We hebben niet een apart vak of zo, geen minor of een vak inclusie en diversiteit; we hebben gekozen om dat niet te doen. Omdat dat vaak inhoudelijke vaardigheden zijn. Inclusie en diversiteit zien wij als een houdingsvraag. Het zit bij ons in de regielijn. Dat gaat over het ontwikkelen van een persoonlijke visie op het vak.”*

De aandacht voor diversiteit is bij de meeste opleidingen nog niet zo lang aanwezig; daarom is er nog niet veel lesmateriaal over dit thema. Het gaat vaak niet vanzelf, maar uiteindelijk heeft het thema dan toch vaak een bescheiden plek in de opleiding.

*“Je moet ze toch voorbereiden op de toekomst; ook op de werkvloer is er diversiteit. Juist de mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt moeten ook een baan*

*kunnen krijgen. Maar we moeten ook keuzes maken. Er zijn zoveel onderwerpen die we moeten behandelen. Dus in jaar 4 maken we bewust die keuze. Omdat die menskant bij ons opleidingsprofiel past.”*

Respondenten van HRM-opleidingen die aandacht besteden aan het thema noemen de volgende redenen hiervoor (weergave op volgorde van de redenen die het meest genoemd zijn):

- De directie van de hogeschool voelt de noodzaak hiervoor; hogeschoolbreed is hier aandacht voor.
- Er is aandacht voor de Sustainable Development Goals<sup>1</sup> vanuit de hogescholen breed; hierdoor is er ook aandacht voor inclusie en diversiteit.
- Men wil graag een afspiegeling zijn van de samenleving.
- Het is een logisch onderdeel bij wetgeving en het verbod op discriminatie.
- De lector die verbonden is aan de opleiding vindt dit een belangrijk onderwerp.
- Globalisering en internationalisering van werk en opleidingen zorgt ervoor dat er aandacht moet komen voor inclusie en diversiteit.
- Hogescholen willen zich onderscheiden van andere opleidingen door zich op deze thema's te focussen.
- Culturele diversiteit wordt gezien als onderdeel van de professionele ontwikkeling.
- Studenten hebben deze thematiek geagendeerd.

Bij een aantal HRM-opleidingen op het hbo is er minder of geen interesse voor. Respondenten van vijf opleidingen geven specifiek aan dat zij binnen hun curriculum helemaal geen aandacht besteden aan diversiteit, inclusie of arbeidsmarktdiscriminatie. Hiervoor zijn verschillende redenen, waarvan de belangrijkste is dat het niet specifiek staat vermeld in het landelijk opleidingsprofiel van de HRM-oplei-

<sup>1</sup> De SDG's (Sustainable Development Goals of Duurzame Ontwikkelingsdoelen) zijn zeventien doelen om de wereld in 2030 tot een betere plek te maken. De SDG's zijn afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties (VN), waaronder Nederland ([www.sdg-nederland.nl/sdgs](http://www.sdg-nederland.nl/sdgs)).



dingen. Dit profiel bestaat uit zes kerncompetenties. Enkele hbo-opleidingen hebben vanuit een kerncompetentie lesstof ontwikkeld voor in het curriculum wat te maken heeft met gelijke kansen en inclusie. Maar het staat opleidingen vrij hoe deze competenties te ontwikkelen.

*“Het Landelijk Opleidingsprofiel Human Resource Management wordt opgesteld met zes kerncompetenties. Maar er wordt niet afgesproken dat je al die competenties in dezelfde mate gaat ontwikkelen. Je moet ze wel allemaal behandelen maar je kan accenten leggen en je hiermee als opleiding onderscheiden.”*

Meerdere respondenten geven aan dat er op zich wel interesse is om binnen de opleidingen iets te doen met inclusie en diversiteit. Er is alleen vaak geen tijd voor of het is ingewikkeld en duurt lang om het curriculum aan te passen.

*“We werken met een thema en een team. Als iets er niet in zit, bijvoorbeeld de thematiek inclusie, kun je het dan niet als individu met een losse module doen. Alles is met elkaar verbonden met een totaal van tien of vijftien punten die je als student moet behalen. Je moet dit goed van tevoren plannen. Het is een heel log systeem. Iets veranderen gaat niet zomaar. Het vergt een goede voorbereiding, het begint met gesprekken over de thematiek met collegae en leidinggevendenden.”*

Er worden ook nog andere redenen gegeven waarom er minder of geen aandacht wordt gegeven aan inclusie en diversiteit, zoals de regio waar de school staat of het gegeven dat de studentenpopulatie niet divers is.

*“Het is geen prioriteit. Het is hier een ‘wit’ bolwerk. En we hebben het nu over discriminatie op etnische achtergrond, maar diversiteit is breder dan dat. En zelfs op die andere vlakken zie ik weinig diversiteit. Gender, seksuele geaardheid, handicap en etnische achtergronden; het is echt hetzelfde, een homogene groep. En als je zelf niet in aanraking komt met discriminatie voel je ook niet de noodzaak ervan.”*

Een andere reden waarom het thema geen aandacht krijgt, is omdat docenten hierover verschillende en uiteenlopende meningen en politieke opvattingen hebben.

*“Ik heb collega’s binnen de HRM-opleidingen die stemmen op [naam politieke partij], dus ik ben benieuwd hoe dat gaat in onze opleiding. Ze vinden het helemaal niks, al die aandacht voor diversiteit en inclusie. Er is weerstand binnen de opleiding en ook breder.”*

Het nut om te werken aan diversiteit wordt niet altijd ervaren; interventies zoals dialoogbijeenkomsten worden dan actief door docenten gemeden. Weerstand binnen teams tegen diversiteit kan in de weg zitten om arbeidsmarktdiscriminatie in de lesstof te behandelen. Weerstand speelt niet alleen bij docenten maar ook bij sommige studenten.

*“Nee. Het speelt niet zo. Als we het bespreken, zeggen ze [studenten]: doe niet zo moeilijk, ik let niet op kleur. Of iemand nou wel gekleurd is of niet. Er is weinig vrije ruimte om dit onderwerp te bespreken. Het is geen probleem, in de peergroep van studenten. ‘Doe niet zo moeilijk.’ Ook qua politiek klimaat is er weinig vrije ruimte. Allerlei mensen hebben een mening over discriminatie. Varieert van ‘buitenlanders rot op’ en ook Marokkaanse mensen die zeggen: ‘We moeten het zelf oplossen.’ [...] Het lijkt wel ontkend te worden, meer dan dat het taboe is. Het wordt als gezeur gezien.”*

De redenen die worden genoemd om geen of weinig aandacht te besteden aan inclusie en diversiteit zijn de volgende (op volgorde van de redenen die het meest genoemd zijn):

- Er staat niets over discriminatie in de landelijke competenties voor HRM-opleidingen.
- Werkdruk; er is geen tijd om te kijken hoe er aandacht aan besteed kan worden.
- Persoonlijke weerstand van docenten.
- Het komt alleen terug als studenten er zelf interesse in hebben, bijvoorbeeld in een afstudeeropdracht.
- De school staat in een regio met weinig diversiteit; er is geen gevoel van urgentie.
- Uit de bedrijven waar studenten afstuderen komen geen vragen over dit thema.





Het is opvallend dat er op scholen met voornamelijk studenten zonder migratieachtergrond verschillend wordt gedacht over het belang van het thema tegen- gaan van discriminatie en bevorderen van inclusie. We spraken enkele respondenten die aangeven dat hiervoor weinig aandacht is omdat het geen issue is op de school vanwege de homogene studenten- populatie. We spraken echter ook een respondent die het daarom juist heel belangrijk vindt: studenten krijgen niet vanzelf mee dat er zoiets bestaat als discriminatie, dus zij moeten daarvan bewust op de hoogte gesteld worden.

*“Het is goed om te beseffen dat we in het noorden zitten; we hebben een andere bevolkingssamenstelling dan in Rotterdam of die regio. Het is hier veel uniformer. We hebben veel homogeniteit. Natuurlijk hebben enkele studenten een migratieachtergrond, maar bijna niet. Dus het is wel goed voor onze studenten om dat mee te krijgen.”*

Of er aandacht wordt besteed aan thema's als discriminatie, diversiteit en inclusie hangt ook samen met de focus van de opleiding: opleidingen die zich meer focussen op de 'menselijke kant' van het HRM- vak besteden vaker aandacht aan de thematiek dan opleidingen die aangeven zich meer te focussen op de 'zakelijke kant'. Dit betekent dat het door de opleidingen vaak wordt gezien als minder passend bij de zakelijke kant om aandacht te besteden aan het voorkomen van discriminatie op de arbeidsmarkt

Als we bekijken bij welke vakken er aandacht is voor inclusie, diversiteit of discriminatie, gaat het om de volgende vakken. Het is vaak niet het hoofddoel van een vak, maar het thema wordt er (kortstondig) in meegenomen. Dit zijn vakken als:

- vakken die gaan over beleid;
- vakken die gaan over arbeidsrecht en wet- en regelgeving;

## VOORBEELD: AANDACHT VOOR DE ETHISCHE KANT VAN HET WERKEN BINNEN HRM

Een hogeschool in het noorden van het land wil haar studenten opleiden tot 'wereldwijze professionals', vertelt de teamleider HRM. Persoonlijk leiderschap en persoonlijke ontwikkeling staan centraal in de opleiding. Deze opleiding heeft een homogene studentenpopulatie, maar juist daarom moet de opleiding ze ervan bewust maken dat discriminatie een rol speelt in werving en selectie, aldus de teamleider: "Het is niet iets dat ze automatisch meekrijgen."

Het thema discriminatie komt op verschillende manieren aan bod binnen de HRM-opleiding. In leerjaar 1 en 2 krijgen alle studenten het vak ethiek en daar bespreken ze de NVP-sollicitatiecode: deze gedragscode helpt arbeidsorganisaties tot een eerlijk en transparant wervings- en selectieproces te komen, onder andere rondom het tegengaan van discriminatie. De teamleider: "HRM is bij uitstek een vak met een ethische component: wat kan wel en wat kan niet?"

De opleiding besteedt veel aandacht aan interculturele vaardigheden. Alle studenten volgen hierover een vak in leerjaar 2. "In dit vak gaat het om het duiden van culturele achtergronden", vertelt de teamleider: "Waarom gedragen mensen zich zoals ze gedragen? Je plaatst gedrag van mensen in een cultureel kader om het te kunnen begrijpen en duiden. Omdat wij als hogeschool een internationale oriëntatie hebben, vinden we deze culturele *awareness* erg belangrijk."



- vakken over werving en selectie;
- ethiek;
- vakken op het gebied van persoonlijke ontwikkeling;
- vakken over interculturele vaardigheden;
- psychologie en sociologie;
- managementvakken;
- vakken over duurzame inzetbaarheid;
- losse workshops;
- minors;
- stage- en afstudeeropdrachten.

Onderwerpen waarvoor onder andere aandacht is:

- diversiteit en inclusie in strategisch HRM-beleid;
- diversiteit en inclusie op de werkvloer;
- HRM-advisering en de rol van diversiteit en inclusie hierin;
- het schrijven van een strategische HRM-beleidsnota over diversiteit en inclusie.

Hier komen verschillende kerncompetenties van het Landelijk Opleidingsprofiel HRM in beeld: beleid ontwikkelen (kerncompetentie 1), ontwikkeling van individuen en organisaties (kerncompetentie 4) en doelgericht HR-data verzamelen en analyseren (kerncompetentie 6).

### 1.1.2 Verandering van de houding van studenten

Uit de gesprekken met de respondenten vanuit de hbo-opleidingen blijkt dat – als zij aandacht besteden aan discriminatie en diversiteit – de meesten zich met name richten op het bewerkstelligen van een meer inclusieve houding onder studenten, door studenten bewust te maken van dit thema. Het gaat dan met name over bewustwording van de eigen vooroordelen en reflectie op welke vooroordelen en bias de studenten zelf hebben en hoe ze daarmee omgaan.

*“Inclusie en diversiteit zien wij als een houdingsvraag.”*

*“We willen het bewustzijn bevorderen dat je niet je ‘eigen soort gaat zoeken’, op basis van land, religie of wat dan ook.”*

Ook wordt ingegaan op de achterliggende mechanismen van discriminatie, om zo bij de studenten bewustwording te bevorderen van hun eigen vooroordelen en stereotypen.

*“We gaan in gesprek: wat is diversiteit voor jou? Welke bias heb je, bewust en onbewust? Ook triggeren we met stellingen: hoe kijk jij hier tegenaan? We gaan heel laagdrempelig in gesprek.”*

Bij het werken aan de eigen houding wordt door ongeveer de helft van de hbo-opleidingen kennis aangeboden over vooroordelen, stereotypen en discriminatie in combinatie met het aanleren van vaardigheden (zie 2.1.3). Zo leren studenten hoe het brein werkt en hoe je omgaat met onbewuste bias. De studenten worden actief getraind in het om leren gaan met de eigen bias:

*“...vak recruitment. Dat gaat natuurlijk over het beoordelen van mensen. Daarin zit de algemene arbeidspsychologische theorie van stereotypen, vooroordelen; alle beoordelingsfouten die mensen maken, daar heeft men kennis van. En dat wordt getraind en geoefend. Dat je je bewust wordt van je eigen bias.”*

Een andere manier om aan de houding te werken die naar voren is gekomen in de interviews, krijgt vorm in de ontmoeting met mensen die ‘anders’ zijn dan de studenten zelf of inleving in mensen die ‘anders’ zijn dan zichzelf. Dit gebeurt op meerdere hogescholen. Bijvoorbeeld in het vak ethiek, door na te denken over de waarden en normen van verschillende mensen. Maar ook door studenten van verschillende achtergronden met elkaar te laten samenwerken.

*“Onderdeel daarvan is dat ze in gesprek gaan met een vluchteling of een internationale student die te maken heeft gekregen met de Nederlandse cultuur. En ze gaan dan onderzoeken: waar lopen ze nu het meest tegenaan. Die Nederlandse studenten gaan in gesprek, die zoeken iemand in hun eigen netwerk, en dat kan ook een internationale student zijn van ons programma of een expat, die gaan zij vragen: ‘Hoe is de cultuurshock of overgang geweest om in Nederland aan de slag te gaan. Waar ben jij dan het meest tegen aangelopen?’”*



Een andere mogelijkheid is dat de studenten gestimuleerd worden om zich te verplaatsen in iemand die discriminatie ervaart. Enkele respondenten geven aan dat de beste manier om bewustwording te creëren is door iemand uit te nodigen die discriminatie ervaren heeft en om die zijn of haar verhaal te laten doen. Op die manier komt het echt bij de studenten binnen. Er worden op enkele hogescholen ook dialoogsessies georganiseerd om te werken aan een inclusievere hogeschool.

### 1.1.3 Kennis over discriminatie

Bij ongeveer de helft van de opleidingen is er ook oog voor enige mate van kennisoverdracht over inclusie, diversiteit en het voorkomen van discriminatie. Dit hangt nauw samen met het werken aan het veranderen van de houding en het aanleren van vaardigheden. Als er kennis wordt aangeboden dan gaat deze met name over de manier waarop voor-

oordelen en stereotypen werken en hoe dit proces van invloed kan zijn op onder andere werving en selectie of in de samenleving in het algemeen.

*“In het vak sociologie gaat het bijvoorbeeld over groepsvorming, vooroordelen, uitsluiting. De studenten krijgen kennis over: wat zijn vooroordelen, wat is discriminatie, wat is racisme, wat is stereotypering.”*

Daarnaast zijn er een paar hogescholen die keuzemodules aanbieden over inclusie en diversiteit, waarin er meer kennis wordt bijgebracht over culturele achtergronden van mensen. Wat vaak niet in de opleidingen aan de orde komt, is hoe je als HRM-medewerker later zelf vooroordelen en stereotypen op de werkvloer of in werving en selectie kan verminderen (zie ook hoofdstuk 2).

## VOORBEELD: BIJ ALLE STUDENTEN BEWUSTWORDING STIMULEREN VAN EIGEN (ONBEWUSTE) VOOROORDELEN

De HRM-opleidingen in het zuiden van het land willen álle studenten bewust maken van de rol die discriminatie speelt in werving en selectie, vertelt een docent HRM bij een van de twee opleidingen. “We stomen onze studenten klaar voor een globaliserende wereld. En we willen daarom dat alle studenten erbij stilstaan dat er andere normen en waarden zijn dan die van henzelf.” Dit besef is nodig om scherp te zijn op eigen vooroordelen maar ook om talentontwikkeling te kunnen stimuleren, aldus de docent: “Om talenten te kunnen ontwikkelen moet je als HR-professional uit je eigen waarden en normen kunnen stappen en kijken: wat is voor jou goed, in jouw context?”

Het onderwerp discriminatie komt in allerlei vakken terug, zoals in de vakken sociologie en psychologie. Hierin krijgen de studenten kennis aangeboden over discriminatie, vooroordelen (en hoe dit in het brein werkt), racisme en stereotypering. “We doen testjes waarin studenten kunnen ontdekken of ze zelf vooroordelen hebben”, vertelt de docent. Binnen het vak recruitment krijgen studenten handvatten om dergelijke vooroordelen geen rol te laten spelen: “We leren ze bijvoorbeeld hoe ze hier in vacatureteksten rekening mee kunnen houden, en we hebben het over de actualiteit. Zoals over de voor- en nadelen van anoniem solliciteren.”

De docent heeft zelf een *Diversity Tour* ontwikkeld. Binnen de Diversity Tour (onderdeel van het vak Management van diversiteit) kunnen studenten verschillende workshops volgen met experts op het gebied van diversiteit en inclusie, en met ervaringsdeskundigen die in hun dagelijks leven te maken krijgen met vooroordelen. De docent: “Dan gaat het over persoonlijke verhalen, wat deze mensen hebben meegeemaakt. In gesprek gaan met, maakt je bewust van de ander, en we zien dat hierdoor de vooroordelen van studenten verminderen.”



Alhoewel er dus wel enige kennisoverdracht is over antidiscriminatie en inclusie, sturen de meeste hogescholen niet zozeer aan op alleen klassiek kennis 'zenden': studenten worden vooral gemotiveerd om zelf kennis op te doen en te benutten. De kennis wordt hierbij met name gestuurd door praktijkvragen, eigen interesses en stages.

*"In 2020 hebben we voor het vak Professionele ontwikkeling de studenten gevraagd: 'Maak een product waarin je een bijdrage aan de wereld levert.' Daar komt uit als keuze de thematiek gelijkwaardigheid op de werkvloer. Groepjes studenten gaan zich buigen over toegankelijkheid voor vrouwen in het ziekenhuis vanuit de insteek diversiteit. Hoe kun je het ziekenhuis diverser maken?"*

Het zelf op zoek gaan naar kennis en hierin zelf keuzes mogen maken past ook bij een hbo-opleiding, zo stellen verschillende respondenten.

*"Het moet zich aandienen. Bijvoorbeeld in de vorm van een casus bij studenten. Wij sturen niet op thematieken. Het gaat erom dat studenten leren om zich zoveel mogelijk onafhankelijk en kritisch op te stellen."*

Dat betekent dat het erg wisselend is in hoeverre er aandacht is voor antidiscriminatie of inclusie. Het hangt dus onder meer af van de eigen interesses van de studenten en lang niet alle studenten hebben die interesse. De meeste hogescholen zijn erg praktijkgericht in de zin dat er mondjesmaat kennis wordt gedoceerd of aangereikt. Het gaat voornamelijk om het opdoen van kennis in de praktijk, en vervolgens het zoeken van informatie die daarbij aansluit. Dat betekent dat diversiteit of antidiscriminatie met name aan bod komt als het uit de praktijk zelf komt.

*"We hadden een gastcollege in het tweede jaar. Dan komen mensen uit de praktijk aan het woord. Bijvoorbeeld hadden we [naam bedrijf] die vertelt over haar ervaringen als diversity officer. Over welke doelen ze hebben en hoe je die dan kan realiseren. Globale kennis in het eerste jaar. Om ze eigenlijk bewust te maken van dit thema."*

Bij verschillende hogescholen is het dan ook zo dat als de studenten niet zélf het thema inclusie en diversiteit naar voren brengen, dit ook niet tijdens de lessen aan bod komt.

#### **1.1.4 Werken aan het vergroten van de vaardigheden van studenten**

In de meeste opleidingen leren de studenten geen vaardigheden rond non-discriminatie of inclusie via het curriculum. Wel kan dit aan de orde komen in de projecten die de studenten doen; zij mogen daarbij veelal zelf kiezen of zij aandacht willen besteden aan het onderwerp. Studenten doen dit echter vaak niet. Het oefenen van vaardigheden krijgt dus aanzienlijk minder aandacht dan het inzetten op een verandering van de houding van studenten en het delen van kennis.

Als er wel vaardigheden worden geoefend, gaat het onder meer om het oefenen met het schrijven van inclusieve vacatureteksten en het gebruikmaken van eerlijke beoordelingsinstrumenten. Dit doen enkele hogescholen. Maar ook moeten studenten bijvoorbeeld plannen opstellen om de werving en selectie inclusief te maken.

*"Daarin zit een element waarbij ze voor de werving en selectie een verbeterplan moeten ontwikkelen, waarbij ze ook het thema inclusie een plek moeten geven."*

Bij vaardigheden gaat het soms ook over de manier waarop je cultuursensitief kan werken.

#### **1.1.5 'Witte' docententeams**

Een probleem dat meerdere malen door de respondenten van de hbo-opleidingen wordt genoemd, is dat de docententeams vrij 'wit' zijn. Over het algemeen is er wel een wens om meer divers te worden. Als een opleiding meer internationaal is opgezet, is diversiteit binnen een docententeam meer vanzelfsprekend. Een belangrijke motivatie om als docententeam te proberen om meer divers te worden, is om een afspiegeling te worden van de studentenpopulatie of van de samenleving, zo geven de respondenten aan. In regio's waar minder diversiteit is, wordt het soms als minder urgent ervaren, terwijl andere hogescholen het juist daarom belangrijk



vinden, omdat hun studenten in het dagelijks leven niet in contact komen met mensen met een andere achtergrond.

*“Wij hebben daar als opleidingsinstituut zelf ook een slag in te maken. Ons bestand is overwegend ‘wit’. Weinig diversiteit. We hebben ongeveer negentig mensen binnen de academie werken, niemand heeft bij ons een kleurtje.”*

Een van de respondenten vertelt dat de opleiding samen met de studenten op zoek gaat naar nieuwe docenten, waarin onder andere diversiteit centraal staat. Een knelpunt hierbij is dat er weinig mensen met een migratieachtergrond solliciteren.

Respondenten van verschillende HRM-opleidingen vinden dat zij als docenten ook aan de slag moeten met diversiteit. Het gaat dan om docentprofessionalisering in relatie tot de veranderende samenstelling van de studentenpopulatie. Er zijn in de grote steden namelijk steeds meer studenten met een migratieachtergrond. Kennis van de leef- en denkwereld van studenten en culturele sensitiviteit zijn actueel. Het gaat om competenties voor het geven van inclusief onderwijs, handelingsbekwaamheid en leren omgaan met een divers samengesteld studentenbestand om de diversiteit in de klas te waarderen en te benutten.

## 1.2 Overige opleidingen

Hieronder beschrijven we of en hoe respectievelijk wo- (master)opleidingen studenten opleiden in het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van inclusie, gevolgd door de mbo's en tot slot de bij- en nascholingsopleidingen. In hoeverre geven zij aandacht aan het voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie? En op welke manier doen zij dat?

### 1.2.1 Wo-opleidingen

De drie respondenten van universitaire masteropleidingen geven aan dat er aandacht is voor de thematiek. Eén docent van één opleiding is niet helemaal tevreden over de gegeven aandacht. Zo stelt een van die respondenten:

*“Er is niet veel ruimte om hier aandacht aan te besteden; het is slechts een specialisatie.”*

De andere twee opleidingen hebben meer aandacht voor de thematiek. Deze respondenten benadrukken dat zij zich baseren op evidencebased kennis; wetenschappelijke artikelen worden gelezen en gebruikt voor de opleiding. Onder meer onderdelen van objectief werven en selecteren komen in de opleiding aan bod.

*“Het selecteren op basis van competenties komt aan bod tijdens de opleiding. Het gaat dan niet alleen om werving en selectie, maar breed: hoe stuur je op competenties?”*

Maar met welke kennis dit precies wordt gedoceerd, weten de respondenten niet helemaal. Zo is niet duidelijk of er ook ingezet wordt op een verandering van houding bij de studenten. Wel leren studenten dat er een 'bias' kan zijn.

*“... ook het feit dat mensen stereotypen hebben en aan biased decision making kunnen lijden zonder dat ze dat zelf weten, dus dat dat ook heel vaak onbewust is. En ook wat je eraan kan doen in diverse stappen in het werving-en-selectietraject. Dus zowel in recruitment als in selectie. Ze leren ook dat bepaalde selectie-instrumenten adverse impact kunnen hebben.”*

Ook wordt genoemd dat leeftijdsdiscriminatie aan bod komt. Daarnaast krijgt het thema interculturele vaardigheden veel aandacht, maar alleen bij docenten.

*“Nou ja, binnen onze universiteit en faculteit proberen ze meer aandacht te besteden aan interculturele competenties. Dat is tot nu toe, bottom-up dus vooral de docenten die daar zelf geïnteresseerd in zijn kunnen een cursus volgen. Als vakgroep hebben we ook een persoonlijk assessment gemaakt van hoe intercultureel competent je bent.”*

Wanneer er dus aandacht is voor inclusie of diversiteit in een universitaire opleiding, betekent dit niet automatisch dat er ook aandacht is voor het voorkomen van discriminatie. Bij de aandacht voor diversi-



teit kan het ook gaan om het doceren van interculturele vaardigheden, wat inhoudt dat studenten leren om rekening te houden met culturele verschillen.

### 1.2.2 Mbo-opleidingen

Vanuit de interviews met de twee respondenten vanuit het mbo valt op dat beide opleidingen aandacht besteden aan discriminatie. Er wordt in het bijzonder aandacht besteed aan de wettelijke regels, dus wanneer iets discriminatie is en wanneer niet.

*“Theorielessen HRM als we met de Algemene wet gelijke behandeling bezig gaan. Dat is verplichte lesstof. Waar mag je niet op discrimineren?”*

Dit komt ook terug in de examens. Beide respondenten geven aan dat het slechts een klein onderdeel is van de opleiding, maar dat de thematiek toch duidelijk terugkomt in de opleiding.

*“Ze krijgen bijvoorbeeld een vacature en dan moeten ze herkennen of er een discriminatie en dat moeten ze kunnen herkennen en onderbouwen.”*

De reden dat hieraan aandacht wordt gegeven is mogelijk ook omdat het terugkomt in de examens.

*“Ja, alle scholen die de examens afnemen van Stichting Praktijkleren kopen deze examens meestal in. En hebben te maken met deze vragen.”*

Voor mbo-opleidingen is het dus niet een vrije keuze om hieraan aandacht te besteden, maar ze zijn het eigenlijk verplicht door de examinering. Maar hoe ze er aandacht aan besteden verschilt wel. Dit is namelijk sterk afhankelijk van de docent.

*“Docenten gaan vanuit hun eigen waarden en normen, en we voldoen allebei aan de beleidsnotitie, de ander benoemt het alleen even. Ik maak er een hele les omheen of neem het ook mee in andere lessen en gesprekken.”*

Naast deze verplichte aandacht voor antidiscriminatiewetgeving is er bij de opleidingen ook nog het vak burgerschap, waarin aandacht is voor de thema's discriminatie en diversiteit. Daarnaast wordt er soms ook ingezet op interculturele competenties.

*“Het is belangrijk dat je om kunt gaan met diversiteit van mensen, op afkomst, intelligentie. Dat vind ik zelf belangrijk. Je kunt HRM'er worden met een bedrijf dat alleen bestaat uit westerse 'witte' mensen.”*

Een van de redenen die wordt genoemd om aandacht te besteden aan diversiteit of antidiscriminatie is dat de regio zelf ook divers is. Tegelijkertijd is dit voor de andere opleiding juist een reden om er minder aandacht aan te besteden. Omdat zij al een heel diverse studentenpopulatie hebben, is diversiteit vanzelfsprekend.

*“We hebben een doelgroep die openstaat voor alles en iedereen, ook heel gemixte klassen, die elkaar accepteren; misschien voel je minder de noodzaak om daar aandacht aan te geven.”*

Of er ook aandacht is voor diversiteit – los van discriminatie – hangt dus af van de opleiding en de docenten zelf. Van de twee mbo-opleidingen die bij dit onderzoek betrokken zijn, heeft de ene opleiding een heel divers docententeam; daar is meer aandacht voor dit thema dan bij de andere mbo-opleiding.

### 1.2.3 Bij- en nascholing

De respondenten vanuit de bij- en nascholingsinstellingen werken voor een commercieel trainings- en/of adviesbureau, een scholingsbedrijf of zijn werkzaam binnen een HRM-afdeling van een grote organisatie. Hun taak bestaat onder andere uit de scholing van HRM-personeel. Binnen deze opleidingen is vaak aandacht voor diversiteit en in het bijzonder voor non-discriminatie. Het wordt ook vaak gezien als noodzaak.

*“Iedereen wil meedoen en ertoe doen. Ongeacht afkomst, geloof, geaardheid of lichamelijke beperkingen. Door gebruik te maken van verschillende perspectieven en creativiteit word je samen beter en flexibeler. Dat is niet alleen interessanter en inspirerender, het is noodzaak in de complexe wereld die steeds sneller gaat. Met een eendimensionale kijk raken we achterop.”*





Dat er bij commerciële opleidingen de nodige aandacht is voor diversiteit en non-discriminatie komt mogelijk doordat de docenten zelf ervaring hebben met diversiteitsbeleid in het bedrijfsleven.

*“Ik heb bij diverse grote en mkb-bedrijven gewerkt. Waaronder bij XX en XX en daar is de aandacht voor diversiteit vanzelfsprekend.”*

Daarnaast wordt ook genoemd dat het hoort bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook wordt genoemd dat een divers personeelsbestand leidt tot meer prestatie bij bedrijven. Kortom: de invloed uit het bedrijfsleven lijkt bij deze bedrijven groter, wat in dit geval betekent dat diversiteit en non-discriminatie een duidelijke plek hebben.

## **Samenvatting en deelconclusie**

De meeste HRM-opleidingen op het hbo hebben aandacht voor de thematiek van het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van inclusie. Twaalf van de zeventien opleidingen geven aandacht aan het thema: van acht hbo-instellingen hebben de respondenten aangegeven dat discriminatie specifiek terugkomt in het curriculum. Bij drie hbo-opleidingen komt het aan bod als studenten dit zelf initiëren. Op vier hbo-opleidingen wordt volgens de respondenten niet specifiek gesproken over discriminatie maar over inclusie en diversiteit of is de thematiek subtieler verwerkt in de opleiding. Er zijn vijf opleidingen die geen aandacht hebben voor het voorkomen van discriminatie of het bevorderen van inclusie. Dit speelt met name bij opleidingen waar de studenten veelal geen migratieachtergrond hebben. Op vrijwel alle opleidingen zijn de docententeams te beschrijven als 'wit'.

Als we de verschillende interviews analyseren, zien we dat er grofweg drie doelen kunnen zijn die HRM-opleidingen bij dit thema nastreven: (1) het werken aan het verbeteren van de houding van de studenten; (2) het werken aan het verbeteren van de vaardigheden van studenten; en (3) het werken aan het vergroten van de kennis van studenten over inclusie, diversiteit en discriminatie. Het eerste doel, het werken aan de houding, komt duidelijk het meest voor. Meestal wordt dit gedaan door het stimuleren van bewustwording van eigen vooroordelen en stereotypen. Meerdere opleidingen passen ook ontmoeting of een beroep op inleving en empathie toe. Kennis doceren over hoe je praktisch gezien als HRM-medewerker discriminatie kan voorkomen en inclusie in de eigen organisatie kan bevorderen, gebeurt aanzienlijk minder op het hbo. Wel wordt er kennis gedeeld over hoe vooroordelen en stereotypen werken, en hoe binnen groepsvorming discriminatie kan ontstaan. Maar wat je daaraan als HRM-medewerker kan doen, staat bij de meeste hbo-opleidingen niet op het onderwijsprogramma. Studenten werken veel projectmatig met vragen die uit de praktijk komen. Welke thema's dus aan de orde komen, hangt daardoor sterk af van de praktijk en van de studenten zelf. Opvallend is dat dit in het mbo niet het geval is; weet hebben van onder andere het wettelijk verbod op discriminatie is examenstof, dus voor alle studenten verplichte kost. Ook op de universiteit (master) wordt er wel kennis aangeboden over non-discriminatie maar is de aandacht erg wisselend. In de bij- en nascholing krijgt het thema non-discriminatie of inclusie veel aandacht. Het kan hierbij een rol spelen dat deze opleidingen meer gestuurd worden vanuit het bedrijfsleven, waar dit thema ook vaak speelt.



# 2. HET GEBRUIKMAKEN VAN WAT-WERKT-KENNIS

In dit hoofdstuk beschrijven we of en op welke manier de 'wat-werkt-kennis' (zoals beschreven in de inleiding en in het theoretisch kader in de bijlage) wordt toegepast of gebruikt in de HRM-opleidingen. We beschrijven dit eerst voor de hbo-opleidingen en daarna voor de andere opleidingen: wo (master), mbo en bij- en nascholing.

## 2.1 Hbo-opleidingen

Van de meeste hbo-opleidingen geven de respondenten aan dat er geen gebruik wordt gemaakt van de 'wat-werkt-kennis', zoals deze beschreven is in hoofdstuk 1. Dit heeft voornamelijk te maken met de insteek van de hbo-opleidingen en de manier waarop kennis wordt vergaard: de opleidingen werken vooral projectmatig en thema's moeten vanuit de praktijk en de studenten zelf worden aangedragen. De opleidingsvisie speelt hierin een belangrijke rol.

*"Het past namelijk niet in onze opleidingsvisie. We zouden dan een vast opleidingsonderdeel moeten verzorgen en aan studenten opleggen. Dat is nu juist niet de bedoeling. Wel zou het kunnen gaan om een projectmatige aanpak, vanuit eigen ervaring, deze ervaring als uitgangspunt nemen en vragen wie wil dit oppakken."*

Het projectmatig werken staat dus het standaard behandelen van 'wat-werkt-kennis' in de weg. Hieronder beschrijven we voor de verschillende vormen van 'wat-werkt-kennis' of en hoe deze in de opleidingen worden behandeld. Allereerst bespreken we objectief werven en selecteren, waarbij ook inclusieve vacatureteksten en verantwoording aan de orde komen, gevolgd door sociale normen, quota en bewustwording en inleving (zie het theoretisch kader in de bijlage).

### 2.1.1 Objectief werven en selecteren

Op de meeste hbo-opleidingen wordt 'objectief werven en selecteren' nog niet in volledigheid gedo-

ceerd. Wel zijn docenten bekend met delen van de aanpak, zoals werven op competenties en het schrijven van inclusieve vacatureteksten. Er is ook vaak aandacht voor het selectieproces: hoe je dit kan vormgeven zonder je te veel te laten leiden door de eigen (onbewuste) vooroordelen. Bij één hogeschool krijgen de studenten de cursus 'Selecteren zonder vooroordelen' van het College voor de Rechten van de Mens. Daarbij gaat het zowel over bewustwording als over instrumenten voor objectief werven en selecteren. Nieuwe technologie wordt hierbij ook genoemd als hulpmiddel. Er wordt daarnaast geoefend met de gespreksmethode STAR.

Dat objectief werven en selecteren niet als gehele evidencebased aanpak is terug te vinden in het curriculum van veel opleidingen komt mogelijk ook doordat sommige docenten er kritisch tegenover staan. Hierbij speelt de onderliggende gedachte mee dat de 'klik' onontbeerlijk is in het wervings- en selectieproces.

Het objectief werven en selecteren wordt op sommige hogescholen ook toegepast bij het zoeken naar nieuwe docenten of ander personeel.

*"Ja, we hadden recruitment 1 en 2. En bij recruitment 1 werd er echt letterlijk zo'n sollicitatieprocedure, zo'n mogelijkheid om dat veel geobjectiveerder aan de orde te stellen, meegenomen. Ik weet niet zozeer waar dat nu gebeurt. Ik weet wel dat we die kennis hebben meegenomen in het doorontwikkelen in het onderwijs maar ik weet niet waar het nu zit."*

Het anoniem solliciteren wordt op enkele opleidingen ook behandeld. Een respondent van een van de opleidingen vertelt dat het gebruikt wordt als een discussiethema waarbij de studenten in gesprek gaan over de voor- en nadelen. Op andere opleidingen behandelt men het thema echt als een methode. Zo worden casussen uit de praktijk gebruikt om dit thema te behandelen.



*“Gemeente Nijmegen heeft een pilot ‘anoniem solliciteren’ gehad; we gebruiken deze pilot als casuïstiek. We onderwijzen dit niet standaard maar we hebben wel regelmatig hiervoor aandacht.”*

Op een andere opleiding wordt het anoniem solliciteren ook toegepast onder studenten zelf: studenten moeten anoniem solliciteren om mee te doen in projectgroepen.

Over het toepassen van objectief werven en selecteren kan ook verantwoording worden afgelegd (Broekroelofs et al., 2020). Er is daarom ook aan de respondenten gevraagd of ze over het afleggen van verantwoording – als manier om te zorgen dat objectief werven en selecteren goed wordt toegepast – doceren aan de studenten. Dit blijkt slechts op één opleiding gedaan te worden. Respondenten van enkele andere opleidingen geven aan dat ze hieraan

pas aandacht zullen besteden op het moment dat dit voor bedrijven een wettelijke verplichting wordt. Dit gaat over het wetvoorstel Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie.

*“We doen er niets mee zolang de wet er niet is. Wel hebben we aandacht voor de achtergrond van sollicitanten met een migratieachtergrond. Op basis van welke competenties selecteren we? We sluiten het dus niet uit.”*

Een specifiek onderdeel van objectief werven en selecteren is het schrijven van een inclusieve vacaturetekst (zie hoofdstuk 1). Bij een aantal opleidingen is hier aandacht voor. Dit kan in de vorm van een opdracht, het zelf schrijven van een inclusieve vacaturetekst of het herkennen van discriminatie in een vacaturetekst.

## **VOORBEELD: LEREN HOE JE HET WERVINGS- EN SELECTIEPROCES INCLUSIEF KUNT MAKEN**

Een docent van een hogeschool vertelt dat de opleiding een missie heeft en zich duidelijk wil onderscheiden van andere opleidingen. “We vinden de menskant ook belangrijk.” Dat betekent onder andere dat men het belangrijk vindt om aandacht te besteden aan ‘waardig werk’ ofwel het goed organiseren van werken. Dit thema is ook gekoppeld aan het thema diversiteit, vertelt de docent: hoe organiseer je goed werk voor iedereen? “Dat is best een pittig onderwerp. Om die missie goed vorm te geven, hebben we gekeken welke elementen er in jaar 1 tot en met 4 terug moeten komen in het programma”, vertelt de docent.

In het eerste jaar bijvoorbeeld lezen de studenten een essay van Rob Gründemann over de verliezers en winnaars op de arbeidsmarkt; dit is tentamenstof. Daarnaast is er vanuit het lectoraat een hoorcollege over dit thema en is er een werkcollege. Het gaat om vragen als: welke groepen hebben een achterstand? Waarom is diversiteit belangrijk in een team? In het eerste jaar komt ook aan de orde welke stappen er gezet kunnen worden in werving en selectie om inclusief te zijn. De docent: “Het is jaar 1, dus er wordt veel aangereikt. Ze doen deze opdracht voor een organisatie die ze zelf kiezen. Vaak is dit bij hun bijbaantje. Het is heel praktijkgericht. Ze kijken: hoe wordt er met inclusie omgegaan en welke verbeteringen in het selectieproces zijn er mogelijk? Studenten zijn soms ook wel verbaasd, dat er weinig bewust gedaan wordt om iedereen een gelijke kans te geven bij het solliciteren en bij de interne doorstroom. Bijvoorbeeld dat op de website specifiek staat: ‘we zijn voor inclusie en diversiteit’, maar dat ze in de praktijk merken dat er weinig mee gebeurt. Dat is dan de eyeopener voor de studenten.”



*“Vacatureteksten komt in jaar 1 bij die opdracht aan bod. Waar kun je die verbetering doorvoeren? Dus aan de voorkant, in het profiel dat iedereen dezelfde kans krijgt of juist voorkeursbeleid. Dit doen we op basis van onze boeken en literatuur.”*

Kort gezegd wordt de *evidencebased* methode ‘objectief werven en selecteren’ door de meeste opleidingen wel gedoceerd maar niet in zijn totaliteit: er worden een of meerdere onderdelen uitgelicht en welke onderdelen dat zijn is bij iedere opleiding weer anders. ‘Objectief werven en selecteren’ om discriminatie in werving en selectie te voorkomen wordt dus niet als een totaalpakket gedoceerd.

### **2.1.2 Sociale normen**

Wij hebben aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij studenten leren dat sterke sociale normen tegen discriminatie helpend kunnen zijn om discriminatie in een organisatie terug te dringen. Het blijkt dat opleidingen zelf vooral sociale normen stellen om goed met elkaar om te gaan. Een enkele opleiding leert studenten ook om sociale normen te stellen.

*“Ja. We leren studenten argumenteren aan de hand van stellingen rond sociale normen zoals: ‘De top van een organisatie moet zoveel procent vrouwen hebben’, ‘Je mag niet discrimineren’.”*

Hoe je als HRM-medewerker aan de slag gaat om een stevige sociale norm tegen discriminatie in een organisatie neer te zetten om op deze manier discriminatie te verminderen, wordt op vrijwel geen van de opleidingen gedoceerd.

### **2.1.3 Quota**

Enkele opleidingen leren studenten iets over quota. Dit gaat dan over het vrouwenquotum. Een andere hogeschool behandelt dit ook, maar presenteert het als een discussiepunt.

*“Ja en nee. We werken er niet mee. We leren het wel de studenten als een mogelijkheid, naast andere, als een discussiepunt.”*

Meestal komt quota dus niet als thema bij de opleidingen aan de orde.

### **2.1.4 Bewustwordingscursussen en inleving**

Bewustwording als methode om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen wordt niet behandeld door de opleidingen als een methode die HRM-medewerkers in bedrijven kunnen inzetten om de houding van medewerkers te laten veranderen en zo discriminatie terug te dringen. Wel is men bezig om studenten zich bewust te laten worden van hun eigen vooroordelen en stereotypen (zie 2.1).

Met inleving is men ook voornamelijk bezig op het niveau van de studenten, in de zin dat er werkvormen ingezet worden om te zorgen dat de studenten zich minder door vooroordelen laten leiden.

*“Ik geef het vak Management van diversiteit. In het tweede jaar. Daar gaan we meer de diepte in. Daarvoor heb ik een Diversity Tour in het leven geroepen. Studenten kunnen zich inschrijven voor verschillende webinars/workshops met experts op gebied van diversiteit en inclusie, en met ervaringsdeskundigen. Dan gaat het over persoonlijke verhalen, wat deze mensen hebben meegemaakt. En welke stappen organisaties hebben meegemaakt. En over de perceptie: hoe denk je over deze issues? We doen dit elk jaar en het is een groot succes.”*

Ook ontmoeting met mensen die ‘anders’ zijn dan de studenten zelf of een beroep doen op inleving wordt op een aantal opleidingen ingezet om de houding van de studenten te laten veranderen. Het wordt nog niet zoveel gebruikt als methode die studenten later zelf kunnen inzetten in het veld om medewerkers hun houding te doen veranderen als het gaat om diversiteit binnen een organisatie.

## **2.2 Overige opleidingen**

In deze paragraaf bespreken we de andere opleidingen. In hoeverre wordt gebruikgemaakt van evidencebased kennis bij de wo-opleidingen, mbo-opleidingen en bij de bij- en nascholingsopleidingen?



### 2.2.1 Wo-opleidingen

De respondenten van de universitaire opleidingen (masters) benadrukken allemaal dat zij evidencebased kennis gebruiken in hun opleidingen. Er wordt daarmee zeker aandacht besteed aan 'bias' in werving en selectie. Het gaat daarbij echter veel meer over de feitelijke situatie op de arbeidsmarkt dan over de vraag wat gedaan kan worden om deze positief te veranderen en antidiscriminatie en inclusie te bevorderen.

*“Ja, dat is denk ik een onderdeel van een non-discriminatory praktijk. Maar het gaat niet echt in op details op hoe je vormgeeft aan anoniem solliciteren, dat doen we niet. Het gaat op een iets hoger niveau.”*

De toepassing van de kennis over wat werkt komt dus minder aan bod op de wo-opleidingen, omdat die minder praktijkgericht zijn. Het blijft meer bij theorie over hoe het probleem in elkaar zit.

### 2.2.2 Mbo-opleidingen

Op het mbo komt objectief werven en solliciteren terug doordat de opleidingen de NVP-sollicitatiecode gebruiken en doceren aan hun studenten. Hierin komt onder andere naar voren dat er geworven moet worden op competenties en niet zozeer op een 'klik'.

*“Objectief werven en selecteren: dat komt ook in de NVP-sollicitatiecode terug. Dat je naar competenties kijkt. Het wordt wel besproken, maar subjectiviteit kun je nooit voorkomen. Studenten weten wel dat ze op kenmerken moeten afgaan die gevraagd worden in de vacature en niet [op] ons kent ons.”*

Andere evidencebased aanpakken komen niet zozeer in de opleidingen aan bod. Sommige worden wel benoemd, maar niet uitgebreid behandeld. De reden is dat mbo-studenten in het werkveld vaak op uitvoerend niveau werkzaam zijn, waardoor de kennis minder relevant is. Zij komen doorgaans niet in eerste instantie op een positie waarin ze kunnen beslissen of een bepaalde aanpak in een bedrijf wel of niet wordt toegepast.

### 2.2.3 Bij- en nascholing

Objectief werven en selecteren wordt ook genoemd als een aanpak die terugkomt in de bij- en nascholing.

*“Voorbeelden: je leert een inclusieve vacaturetekst schrijven (ook uitnodigend voor vrouwen die op ander taalgebruik reageren); je leert systematisch beoordelen bij de briefselectie, en systematisch en gelijke vragen te stellen door de selectiecommissie.”*

Maar niet bij alle (overige) opleidingen komt objectief werven en selecteren helemaal uit de verf.

*“Objectiviteit is een ingewikkeld begrip. Meetbaar maken van begrippen maakt het mogelijk om ze te grijpen. Niet alleen de klik mag de maatstaf zijn.”*

Ook het omgaan met onbewuste vooroordelen wordt veel genoemd als thema dat terugkeert in de overige opleidingen, evenals hoe om te gaan met ongewenst gedrag en quota. Ook geven respondenten van verschillende opleidingen aan dat ze bij hun studenten creatief en flexibel denken stimuleren.

*“Flexibel en creatief denken oefenen om minder stereotiep te denken. Ja. Dat is iets dat verweven zit in de leergang. Deelnemers oefenen met elkaar. Let op: het is verweven in de aanpak zelf, niet zozeer in de theorie.”*

De meeste respondenten geven aan veel te lezen en ook veel gebruik te maken van 'wat-werkt-kennis'.

*“Respondent heeft heel veel gelezen over diversiteit en inclusie. Vooral literatuur overigens uit Amerika. Wel heeft zij veel KIS-publicaties gelezen. En veel met mensen gesproken. Over: hoe verbind je strategie, HR en medewerkers? Waarom en hoe D&I de basis is van goed werkgeverschap.”*

Ook KIS wordt genoemd als een van de partijen waarvan veel gelezen wordt, evenals van Diversiteit in Bedrijf. Maar of en wat er wordt gelezen verschilt soms wel per docent. Sommige docenten besteden er minder aandacht aan dan anderen en wat zij hierover lezen verschilt dus ook.



## Samenvatting en deelconclusie

Het gebruikmaken van evidencebased kennis gebeurt het meest op de wo- (master)opleidingen. Op die opleidingen komt echter vaak niet aan bod hoe deze evidencebased aanpakken toepasbaar zijn in de praktijk. Binnen hbo-opleidingen en ook mbo-opleidingen gebeurt dat wel wanneer zij de 'wat-werkt-kennis' behandelen. Zij behandelen echter weer vaak niet de complete aanpak maar slechts aspecten daarvan. Er wordt bijvoorbeeld wel aandacht besteed aan het belang van selecteren op basis van competenties of het schrijven van inclusieve vacatureteksten, maar objectief werven en selecteren wordt vaak niet in zijn geheel behandeld. Ook sociale normen, verantwoording afleggen en quota worden meestal niet behandeld en niet gedoceerd op het hbo en het mbo als een aanpak die een HRM-medewerker kan inzetten om discriminatie in een organisatie te voorkomen en inclusie te bevorderen. Bewustwording en inleving worden als

methoden wel vaak ingezet, maar vooral om de houding van studenten te doen veranderen. Het wordt niet zozeer gebruikt als een methode die ook ingezet kan worden door de student wanneer deze later als HRM-medewerker discriminatie in de eigen organisatie wil terugdringen.

In het algemeen valt op dat veel verschillende (wetenschappelijk bewezen) methoden om effectief discriminatie te verminderen in de opleidingen niet expliciet aan bod komen. Voor hbo's kan dit komen doordat het aandacht geven in de vorm van 'droge kennis' minder goed past bij de insteek van hogescholen. Het is vaak gerelateerd aan de projecten die de studenten in de praktijk uitvoeren of vanuit een praktijkvoorbeeld. Er worden wel boeken gebruikt, maar deze gaan niet specifiek in op de methoden om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen of te voorkomen.





# 3. WENSEN EN BEHOEFTE VAN OPLEIDINGEN

Tijdens de interviews vroegen wij de respondenten of zij interesse zouden hebben om binnen hun opleiding meer aandacht te besteden aan het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van inclusie en zo ja, wat zij ervoor nodig zouden hebben om dat te kunnen doen. Ook vroegen we wat zij ons zouden adviseren om te bereiken dat meer HRM-opleidingen lesprogramma's over discriminatie, diversiteit en inclusie in hun opleiding integreren. In dit hoofdstuk doen we verslag van de antwoorden op deze vragen.

## 3.1 Hbo-opleidingen

De respondenten van de hbo-opleidingen reageren er over het algemeen positief op om meer aandacht te besteden aan het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van inclusie. Zij hebben hierbij ook aangegeven wat zij hiervoor nodig hebben en dit komt in de volgende paragrafen aan de orde.

### 3.1.1 'Hard bewijs' nodig dat discriminatie een issue is

Enkele respondenten noemen dat zij – voordat zij aan de slag willen of kunnen met dit thema – 'hard' bewijs nodig hebben om aan te tonen dat discriminatie een probleem is en dat de opleidingen hiermee iets moeten.

*“Als jullie goed kunnen onderbouwen waarom het zo belangrijk is. Echt de noodzaak aangeven. Dat het echt al in de studiebanken begint. Daar is men zich niet zo van bewust.”*

*“Als het onderwijsteam en de stafafdelingen homogeen zijn, dan weet je gewoon: je gaat voor wat je kent en wat vertrouwd is, wat goed past.”*

Echter, niet alle respondenten zijn het hiermee eens. Een respondent benoemt dat het bewijs wel bekend is, maar dat het thema desondanks nog (te) weinig terugkomt in de opleiding.

*“Iedere keer komt uit onderzoek dat HR-mensen discrimineren, dat weten we. Wat we nodig hebben, is: hoe krijgen we dit op [een] goede manier in het onderwijs, zonder dat dit een heel groot thema is. Het moet op een natuurlijke manier in het onderwijs gevlochten worden.”*

Dat respondenten denken dat 'hard bewijs' nodig is om verandering te bewerkstelligen, komt mogelijk omdat ze vaak weerstand signaleren van docenten om met dit thema aan de slag te gaan.

*“Morgen hebben we die dialoog over inclusie binnen onze HRM-opleiding. Daar kwam al wat weerstand op; waarom moet dit? Ik ben voorstander, ik denk dat mijn teamleider er wel voor openstaat maar de rest van het team; ik denk dat zij ervoor gaan liggen. Ze zullen niet de noodzaak invoelen en het allemaal onzin vinden. Ze vinden deze dialoogbijeenkomst al onzin. Van één collega weet ik zeker dat hij ervoor gaat liggen.”*

Er wordt verteld dat docenten lang niet altijd zelf de noodzaak voelen (zie ook hoofdstuk 1). De verklaring die onder meer wordt gegeven is dat de docenten veelal 'wit' zijn en daardoor zelf niet de noodzaak van dit thema ervaren.

### 3.1.2 Inzetten op verandering van de houding van studenten

Een aanpak die een paar keer wordt genoemd, is het inzetten van mensen die een ervaringsverhaal over discriminatie vertellen. Volgens deze respondenten is dat belangrijk, zodat studenten zich meer kunnen voorstellen bij het probleem: het wordt concreet en invoelbaar.

*“We hebben het meegemaakt binnen de opleiding: mensen met een verkeerde achternaam hebben het moeilijker om een stageplek te vinden. Ze moeten veel meer hun best doen, veel meer brieven schrijven en contacten leggen. Het helpt om die mensen [in de les] uit te nodigen en hen dat te laten vertellen.”*



*Dat lijkt me de beste manier. Dat werkt beter dan allerlei diepgravende onderzoeken. We zijn wel een beroepsopleiding, geen wetenschappelijke opleiding.”*

Het probleem van discriminatie moet dus bij studenten op het netvlies komen en verschillende respondenten benadrukken dat dit niet alleen kan door kennis, maar juist ook door het delen van ervaringsverhalen. Deze respondenten willen vooral ook weten hoe je studenten zover krijgt dat ze hun houding veranderen. Er wordt in dat kader ook gedacht aan bewustwording van de eigen vooroordelen.

*“Heel praktisch. Studenten leren omgaan met de eigen ‘bias’ bijvoorbeeld via rollenspellen en trainingen.”*

Opleidingen vinden dus dat ze niet alleen studenten kennis moeten aanbieden over dit thema, maar hen ook moeten stimuleren om hun houding te veranderen.

### **3.1.3 Trek het onderwerp breder dan het tegengaan van discriminatie**

De respondenten geven in hun wensen aan niet alleen aan de slag te willen met het thema discriminatie, maar ook thema's rond interculturalisatie worden genoemd, ofwel rekening houden met cultuurverschillen.

*“De vraag in onze regio is: help ons met diversiteit. Alle groepen, ook nieuwe migrantengroepen (Polen, Roemenen). Hoe zorg je voor binding aan de organisatie, voor veilig werken, oplossen van taal- en cultuurproblemen?”*

Soms wordt zelfs bij de vraag hoe het thema 'discriminatie voorkomen' aan bod komt, de nadruk gelegd op het omgaan met cultuurverschillen. Het voorkomen van discriminatie lijkt daarmee niet altijd op het netvlies te staan.

### **3.1.4 Praktische handvatten om kennis binnen bestaande vakken aan bod te laten komen**

Alhoewel er een duidelijke vraag naar kennis is, wordt benadrukt dat deze kennis (in het hbo) praktisch van aard moet zijn. Enkele respondenten ge-

ven aan dat ze graag willen weten hoe ze het thema in de verschillende vakken kunnen integreren. Ze willen dus geen aparte modules.

*“Geen aparte module. Daar denken we zeker niet aan. Wij gaan uit van beroepsproducten die leidend zijn, en een beroepsproduct dat is niet: discriminatie tegengaan. Dat is onderdeel ervan, bijvoorbeeld als je een beroepsproduct werving en selectie hebt; dat moeten studenten maken en uitvoeren.”*

Sommige respondenten willen echter wel een aparte module. Zij willen bijvoorbeeld lessen waarin studenten rollenspellen gaan doen of leren om minder af te gaan op hun vooroordelen. Maar vrijwel alle respondenten geven aan dat er weinig tijd is om dit goed vorm te geven, en dat ze dus graag kant-en-klare oplossingen willen.

*“Je komt tijd tekort. Doe je dat in je vrije tijd? Werk-privébalans, hoe doe je dat? Hoe oplossen? Wellicht speciaal iemand aanstellen om dit uit te zoeken en in bijeenkomsten concrete voorbeelden geven. Het is een wens van meer mensen.”*

Graag willen de respondenten dus horen hoe zij het thema 'discriminatie verminderen' kunnen integreren in hun lessen. De informatie over hoe je dat doet, moet vooral kort en bondig zijn, zo stellen ze.

*“Werk met beelden, animaties, infographics. De kunst is dat je de boodschap van diversiteit en inclusie van effectieve aanpak in één oogopslag deelt.”*

Informatie moet dus zo kort en duidelijk mogelijk zijn, waardoor de boodschap direct helder overkomt.

### **3.1.5 Landelijke aanpak om implementatie te verbeteren**

Verschillende respondenten merken op dat het moeilijk is om de inhoud van vakken te veranderen. Docenten zijn vaak zelf verantwoordelijk voor vakken en niet alle docenten willen de inhoud van hun vakken aanpassen. Zeker als docenten bepaalde vakken al lange tijd geven, kan het lastig zijn om de inhoud daarvan te veranderen.



*“En er heerst het idee van: we hebben het altijd al zo gedaan.”*

Er is ook vaak weinig ruimte om nieuwe thema's toe te voegen, onder andere omdat er zo weinig theorielessen zijn. Dat maakt dat het thema integreren binnen de opleidingen geen makkelijke klus lijkt te worden. Ook geven verschillende respondenten aan dat ze afhankelijk zijn van wat in het gegeven curriculum van de opleiding staat.

Om te zorgen voor meer aandacht voor het thema in het onderwijs wordt een leernetwerk van docenten genoemd waarbij docenten van verschillende opleidingen van elkaar leren hoe zij dit aanpakken. Een andere oplossing die wordt genoemd is om via het LO-HRM (Landelijk Overleg HRM-opleidingen) te proberen verandering te bewerkstelligen in alle opleidingen tegelijkertijd. Hier worden namelijk op landelijk niveau besluiten genomen over wat er in de opleidingen aan bod moet komen.

## 3.2 Overige opleidingen

### 3.2.1 Wo-opleidingen

Vanuit de universitaire opleidingen wordt genoemd dat er behoefte is aan trainingen voor studenten.

*“Gewoon een echte goede training. Misschien met virtual reality. Met verschillende dingen... ik zie het voor me, maar ik heb er geen geld en tijd voor; ik heb niet de medewerkers om dat te ontwikkelen.”*

Dat geldt niet voor iedere opleiding; een respondent van een van de opleidingen noemt dat zij veel psychologen in dienst hebben maar vooral kennis missen op beleidsniveau. Bij de universitaire opleidingen zijn de behoeften dus heel erg verschillend per opleiding, omdat deze opleidingen heel verschillend in elkaar zitten.

### 3.2.2 Mbo-opleidingen

De respondenten van de twee mbo-opleidingen geven aan dat zij vooral behoefte hebben aan praktische kennis.

*“Als je kijkt naar de HRM-opleidingen dan gaat het om meer praktische handvaten en opvattingen. Bijvoorbeeld over de Algemene wet gelijke behandeling, maar denk ook aan casussen die interessant zijn voor mbo-HRM-medewerkers. En denk ook aan praktische opdrachten waardoor studenten inzicht krijgen hoe je kan vormgeven dat er minder discriminatie komt.”*

Er wordt benadrukt dat het echt moet gaan over de praktijk, want de mbo'ers die worden opgeleid bepalen later vaak niet het beleid van de HRM-afdeling in een bedrijf, maar zorgen meer voor de uitvoering ervan.

### 3.2.3 Bij- en nascholing

Kennis wordt binnen de bij- en nascholingsopleidingen zeker op prijs gesteld: de thema's discriminatie verminderen en inclusie bevorderen worden zeker belangrijk gevonden. Maar net als bij de mbo's en hbo's is er met name behoefte aan praktische tools of zelfs een toolbox.

*“Ik hou me aanbevolen voor suggesties en meer tools. Over data, voorbeelden en met theoretisch onderbouwde artikelen over hoe je het vraagstuk kunt aanpakken.”*

Bij de praktische tools vraagt een respondent ook specifiek naar vernieuwende initiatieven.

*“Iets nieuws ontwikkelen met z'n allen wat wij nog niet hebben bedacht. Zeg maar, zorgen voor een Silicon Valley van D&I op de arbeidsmarkt.”*

Ook is er veel behoefte aan het delen met anderen en aan best practices. Daarnaast wordt genoemd dat er behoefte is aan kennis over hoe men de eigen opleiding kan meekrijgen in deze ontwikkeling.

*“Want de wetenschap kan het al lang weten, maar de manager moet het zélf ervaren.”*

Net als bij hbo-opleidingen is er binnen de bij- en nascholingsopleidingen dus ook behoefte aan kennis over hoe men kan zorgen dat het thema binnen de eigen opleiding nog meer aandacht krijgt.



## Samenvatting en deelconclusie

De respondenten van vrijwel alle typen opleidingen geven aan behoefte te hebben aan meer kennis over de manier waarop ze de thema's 'voorkomen van discriminatie en bevorderen van inclusie' in hun opleiding kunnen behandelen; in de bij- en nascholingsopleidingen lijkt men hierbij het meest ambitieus te zijn. Vanuit vrijwel alle typen opleidingen wordt door de respondenten benadrukt dat het aanbod zo praktisch mogelijk moet zijn en dat ze er snel mee aan de slag moeten kunnen, want er is weinig tijd. Ook willen de meeste respondenten (met enkele duidelijke uitzonderingen) geen aparte vakken, maar willen ze het vooral binnen andere vakken aan de orde laten komen. Om hiervoor te zorgen wordt aangegeven dat het in de curricula van de opleidingen opgenomen moet worden; voor het hbo gaat dit via het Landelijk Overleg HRM-opleidingen. Het Leernetwerk voor docenten wordt ook genoemd als iets wat de hbo-docenten zou kunnen helpen; docenten zijn soms jarenlang gewend om hun vak op een bepaalde manier te geven en daardoor kan verandering soms lastig zijn. Tot slot blijkt er niet alleen behoefte te zijn aan kennis over het voorkomen van discriminatie, maar ook over het omgaan met cultuurverschillen (interculturalisatie).



# CONCLUSIES

Discriminatie op de arbeidsmarkt is een groot probleem. De laatste jaren is er gelukkig steeds meer over bekend hoe deze discriminatie voorkomen kan worden; in het bijzonder als het gaat om werving en selectie is er duidelijke 'wat-werkt-kennis' beschikbaar. Wat vervolgens nodig is, is dat deze 'wat-werkt-kennis' ook echt gebruikt gaat worden in organisaties om discriminatie te voorkomen. Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor medewerkers op het gebied van Human Resource Management (HRM) en voor recruiters. Het is dus belangrijk dat zij op zo'n manier worden opgeleid dat zij weten hoe discriminatie in en door de eigen organisatie effectief te voorkomen. In dit onderzoek is onderzocht in hoeverre en op welke manier opleidingen voor toekomstige of huidige HRM-medewerkers aandacht besteden aan het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van inclusie. De hoofdvraag van het onderzoek is:

Hoe worden binnen de opleidingen Human Resource Management toekomstige HRM-medewerkers toegerust om arbeidsmarktdiscriminatie in de eigen organisatie te voorkomen en inclusie te bevorderen vanuit de 'wat-werkt-kennis' en hoe kan dit zo nodig verbeterd worden?

De opleidingen waarop we ons focussen zijn de hbo-opleidingen. We hebben echter ook de andere opleidingen (mbo, wo en bij- en nascholing) meegenomen, zodat we deze kunnen vergelijken met de hbo-opleidingen.

## Deelvragen

1. In hoeverre leren studenten op hbo-opleidingen HRM om later als HRM-medewerker in de eigen organisatie discriminatie te verminderen en inclusie te bevorderen en wat zijn de motieven en achtergronden om hieraan wel of niet aandacht te besteden?
2. Worden er op hbo-opleidingen HRM evidencebased aanpakken gedoceerd om binnen organisaties discriminatie terug te dringen en inclusie te bevorderen, en waarom wel of waarom niet?
3. Wat zijn de verschillen in het bovenstaande tussen hogescholen in vergelijking met mbo-opleidingen, wo- (universitaire) opleidingen en bij- en nascholingsopleidingen?
4. Hoe kunnen opleiders (zowel binnen hbo-opleidingen als de overige opleidingen) gemotiveerd worden om het thema onderdeel te maken van de opleiding en 'wat-werkt-kennis' hierbij in zetten?

Voor dit onderzoek hebben we verschillende docenten van HRM-opleidingen geïnterviewd. Het ging in totaal om dertig respondenten die betrokken zijn bij achtentwintig verschillende HRM-opleidingen in Nederland.

Van deze dertig respondenten zijn er twintig betrokken bij een hbo-opleiding. Dit waren zeventien docenten en drie lectoren. Naast deze hbo-instellingen hebben we ook gesproken met drie docenten/onderzoekers van een universitaire master op het gebied van HRM. Binnen het mbo hebben we met twee docenten gesproken van een HRM-opleiding en tot slot hebben we met vijf docenten/medewerkers gesproken van bij- en nascholingsinstellingen.

Hieronder beantwoorden we op basis van dit kwalitatieve onderzoek de onderzoeksvragen.



**Onderzoeksvraag (1): In hoeverre leren studenten op hbo-opleidingen HRM om later als HRM-medewerker in de eigen organisatie discriminatie te verminderen en inclusie te bevorderen en wat zijn de motieven en achtergronden om hieraan wel of niet aandacht te besteden?**

De meeste HRM-opleidingen op het hbo hebben aandacht voor het thema van het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van inclusie: twaalf van de zeventien opleidingen. Daarnaast zijn er vier opleidingen die er alleen aandacht voor hebben als de studenten dat zelf initiëren. Een aantal (drie) opleidingen heeft er geen expliciete aandacht voor. Redenen hiervoor zijn dat het niet duidelijk is opgenomen in de landelijke competenties van HRM-opleidingen, dat de urgentie wordt gemist om met het thema aan de slag te gaan, en dat er weerstand is ten aanzien van dit thema vanuit de docenten maar soms ook vanuit de studenten. Dit laatste speelt met name bij opleidingen waar de studenten veelal geen migratieachtergrond hebben. De docententeams zijn zelfs op vrijwel alle hbo-opleidingen te beschrijven als 'wit'.

Als we de verschillende interviews analyseren zien we dat er grofweg drie doelen kunnen zijn die HRM-opleidingen nastreven ten aanzien van dit thema: (1) het werken aan het verbeteren van de houding van studenten; (2) het werken aan het verbeteren van de vaardigheden van studenten; en (3) het werken aan het vergroten van de kennis van studenten over inclusie, diversiteit en discriminatie. Het eerste doel, het werken aan de houding, komt duidelijk het meest voor. Meestal wordt dit gedaan door het stimuleren van bewustwording van eigen vooroordelen en stereotypen. Meerdere opleidingen passen ook ontmoeting of een beroep doen op inleving en empathie toe. Het aanbieden van kennis over de manier waarop HRM-medewerkers in de praktijk van hun eigen organisatie discriminatie kunnen voorkomen en inclusie kunnen bevorderen, vindt op het hbo aanzienlijk minder plaats. Wel wordt er kennis gedeeld over de manier waarop vooroordelen en stereotypen werken en hoe discriminatie in groepsvorming kan ontstaan. Maar wat je daaraan als HRM-medewerker kunt doen, staat bij de meeste

hbo-opleidingen niet op het onderwijsprogramma. Studenten werken veel projectmatig met vragen die uit de praktijk komen. Welke thema's aan de orde komen hangt daardoor dus sterk af van de praktijk en van de student zelf. Het thema is daarom niet structureel verankerd in het curriculum. Vrijblijvendheid kenmerkt de behandeling van het thema: het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van inclusie is vaak niet geborgd in de opleidingen en als gevolg daarvan een vrijblijvend thema.

**Onderzoeksvraag 2: Worden er op hbo-opleidingen HRM evidencebased aanpakken gedoceerd om binnen organisaties discriminatie terug te dringen en inclusie te bevorderen, en waarom wel of waarom niet?**

Hbo-opleidingen behandelen af en toe 'wat-werkt-kennis'. Zij behandelen echter vaak niet de complete *evidencebased* aanpak, maar slechts aspecten daarvan. Er wordt bijvoorbeeld wel aandacht besteed aan het belang van selecteren op basis van competenties of het schrijven van inclusieve vacatureteksten, maar het thema *objectief werven en selecteren* wordt vaak niet in zijn geheel behandeld. Een reden hiervoor is dat sommige docenten de 'klik' (waarop je bij objectief werven en selecteren juist niet afgaat) wel belangrijk vinden bij de keuze van een kandidaat.

Ook sociale normen, het afleggen van verantwoording en het werken met quota worden meestal niet behandeld en niet gedoceerd op het hbo als een aanpak die een HRM-medewerker kan inzetten om in een organisatie discriminatie te voorkomen en inclusie te bevorderen. Werken aan bewustwording en inleving worden als methoden wel vaak ingezet, maar vooral om de houding van studenten te laten veranderen. Niet zozeer als een methode die ook ingezet kan worden om als (toekomstige) HRM-medewerker discriminatie in de eigen organisatie terug te dringen.

In het algemeen valt op dat veel verschillende (wetenschappelijk bewezen) methoden om effectief discriminatie te verminderen niet expliciet aan bod komen in de opleidingen. Voor hbo's kan dit komen doordat het aandacht geven in de vorm van 'droge kennis' minder goed past bij de insteek van hogescholen. De





kennis die wordt aangeboden is vaak gerelateerd aan de projecten die de studenten in de praktijk doen of aan een praktijkvoorbeeld. Er worden wel boeken gebruikt, maar deze gaan niet specifiek in op de methoden om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen of te voorkomen.

### **Onderzoeksvraag 3: Wat zijn de verschillen in het bovenstaande tussen hogescholen in vergelijking met mbo-opleidingen, wo- (universitaire) opleidingen en bij- en nascholingsopleidingen?**

Opvallend is dat er in de mbo-opleidingen HRM duidelijke en concrete aandacht is voor het voorkomen van discriminatie: het wettelijk verbod op discriminatie is examenstof, dus voor alle studenten verplichte kost. Op de masteropleidingen waarvan we respondenten hebben gesproken, wordt er zeker *evidencebased* kennis gedoceerd rond non-discriminatie, maar niet of nauwelijks over wat je als HRM-medewerker in de praktijk kunt doen tegen discriminatie in je organisatie. In de bij- en nascholingsopleidingen krijgt het thema non-discriminatie, of inclusie in het bijzonder, veel aandacht. Mogelijk komt dit doordat deze opleidingen meer gestuurd worden vanuit het bedrijfsleven, waar dit thema ook vaak speelt. Bij deze opleidingen lijkt het meest gebruik te worden gemaakt van 'wat-werkt-kennis'.

Wanneer we de balans opmaken kan gesteld worden dat het gebruikmaken van *evidencebased* kennis het meest gebeurt op de wo- (master)opleidingen, al is het erg wisselend per opleiding wat ze precies doceren. Hbo-opleidingen en ook mbo-opleidingen doceren minder *evidencebased* kennis en wanneer ze dit doen, gaat het vaak slechts om onderdelen daarvan. Vooral op het mbo komt het weinig aan de orde; de studenten zijn immers later niet degenen die *evidencebased* aanpakken kunnen doorvoeren in bedrijven omdat ze veelal een uitvoerende functie hebben. Het is echter opvallend dat hbo- en wo-studenten vaak ook niet of nauwelijks worden opgeleid om *evidencebased* aanpakken door te voeren in bedrijven voor het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van inclusie. Bij hbo-studenten komt dit omdat de opleidingen niet te veel 'droge' kennis willen doceren maar het leren in de praktijk willen stimuleren, terwijl voor wo-opleidingen het doceren van *evidencebased*

aanpakken juist weer te praktisch kan zijn. De uitkomst is dat de meeste HRM-medewerkers dus niet zijn toegerust met kennis over welke *evidencebased* aanpakken zij kunnen gebruiken om discriminatie in hun organisatie te voorkomen.

### **Onderzoeksvraag 4: Hoe kunnen opleiders (zowel binnen hbo-opleidingen als de overige opleidingen) gemotiveerd worden om het thema onderdeel te maken van de opleiding en 'wat-werkt-kennis' hierbij in zetten?**

De respondenten van vrijwel alle typen opleidingen geven aan behoefte te hebben aan meer kennis over de manier waarop ze de thema's 'voorkomen van discriminatie en bevorderen van inclusie' in hun opleiding kunnen behandelen; in de bij- en nascholingsopleidingen lijkt men hierbij het meest ambitieus te zijn. Vanuit vrijwel alle typen opleidingen wordt door de respondenten benadrukt dat het aanbod zo praktisch mogelijk moet zijn en dat ze er snel mee aan de slag moeten kunnen, want er is weinig tijd. Ook willen de meeste respondenten (met enkele duidelijke uitzonderingen) geen aparte vakken, maar willen ze het vooral binnen andere vakken aan de orde laten komen. Om hiervoor te zorgen wordt aangegeven dat het in de curricula van de opleidingen opgenomen moet worden; voor het hbo gaat dit via het Landelijk Overleg HRM-opleidingen. Het Leernetwerk voor docenten wordt ook genoemd als iets wat de hbo-docenten zou kunnen helpen; docenten zijn soms jarenlang gewend om hun vak op een bepaalde manier te geven en daardoor kan verandering soms lastig zijn. Tot slot blijkt er niet alleen behoefte te zijn aan kennis over het voorkomen van discriminatie, maar ook over het omgaan met cultuurverschillen (interculturalisatie).

### **Uitdagingen voor de toekomst**

Uit dit onderzoek blijkt dat toekomstige HRM-medewerkers vaak wel enige kennis krijgen aangeboden over discriminatie, vooroordelen en stereotypen, maar dat ze veelal geen *evidencebased* aanpakken gedoceerd krijgen (of slechts delen daarvan) die zij later als HRM-medewerker concreet kunnen inzetten om discriminatie, vooroordelen en stereotypen terug te dringen. Het risico bestaat daarmee dat toekomstige HRM-medewerkers wel weten dat er



binnen organisaties discriminatie bestaat, maar dat ze niet goed weten wat zij hiertegen concreet kunnen doen. Hierin zou dus een verbeteringslag gemaakt kunnen worden door docenten tips te geven hoe zij studenten hierin kunnen opleiden. Zo staan deze studenten later niet met lege handen wanneer zij als HRM-medewerker discriminatie binnen hun organisatie willen aanpakken.

Goed nieuws is dat verschillende HRM-opleidingen zich ervoor inzetten om te zorgen dat de toekomstige HRM-medewerkers zelf geen vooroordelen of stereotypen hebben of dat ze zich ervan bewust worden wanneer zij deze hebben. Echter, dit gebeurt lang niet op alle opleidingen. Het meest zorgelijke signaal uit dit onderzoek is dan ook dat men binnen een aantal hbo-opleidingen HRM expliciet geen aandacht wil besteden aan het doceren over het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van inclusie. Het wordt vaak gezien als 'iets extra's' wat boven op het al drukke takenpakket van docenten komt. Ook staan

persoonlijke meningen en weerstanden soms in de weg. Een uitdaging voor de toekomst is dus om enerzijds docenten praktische tips te geven hoe zij in hun lessen aandacht kunnen besteden aan *evidencebased* aanpakken tegen discriminatie, maar anderzijds ook hoe zij kunnen omgaan met weerstand bij collega's of leidinggevenden ten aanzien van dit onderwerp.

Tot slot is opvallend dat uit dit onderzoek blijkt dat mbo's – in tegenstelling tot hbo's – juist wel structureel aandacht hebben voor het voorkomen van discriminatie. Doordat het examenstof is, staat het onderwerp standaard op het programma. Interessant voor de toekomst is of dit ook mogelijk is voor de hbo's: nu ontstaat namelijk het risico op de scheve situatie dat de mbo'ers (die later een meer uitvoerende taak hebben op een HRM-afdeling) wel kennis hebben van antidiscriminatie, terwijl de hbo'ers (die meer een sturende taak hebben op een HRM-afdeling) dat veel minder hebben.



# BIJLAGE 1: THEORETISCH KADER

Zoals beschreven in de inleiding is het doel van dit onderzoek om na te gaan of en zo ja hoe er binnen HRM-opleidingen en in de bij- en nascholingsopleidingen voor recruiters aandacht wordt besteed aan de 'wat-werkt-kennis' over het voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie en hoe dit eventueel verbeterd kan worden. Om deze reden schetsen we in deze bijlage beknopt de 'wat-werkt-kennis' waarop we de respondenten van de opleidingen hebben bevraagd<sup>2</sup>: het gaat om concrete *evidencebased* aanpakken om binnen organisaties discriminatie te verminderen en inclusie te bevorderen.

## (1) Objectief werven en selecteren

Als je afgaat op de 'klik' met een sollicitant, loop je het risico dat je afgaat op (onbewuste) vooroordelen en stereotypen (Hulsege et al., 2020). Objectief werven en selecteren kan voorkomen dat de 'klik' leidend wordt om iemand wel of niet aan te nemen. Het gaat dan om zowel een gestructureerde als een objectieve eerste selectie. Dit kan gedaan worden door het selecteren op basis van vooraf opgestelde competenties en het voeren van een gestructureerd sollicitatiegesprek (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020a). Gestructureerde gesprekken zorgen ervoor dat de focus in het sollicitatiegesprek ligt op functiegerelateerde aspecten en niet op eigen, impliciete aannames over wat belangrijk is. Dit leidt ertoe dat er een betere inschatting gemaakt wordt van de kwaliteiten van verschillende sollicitanten (Thijs, 2019).

Naar gestructureerd interviewen is veelvuldig onderzoek gedaan in de internationale literatuur en het lijkt een effectief middel om vooroordelen te verminderen (Bragger, Kutcher, Morgan & Firth, 2002; Brecher, Bragger & Kutcher, 2006; Levashina, Hartwell, Morgeson & Campion, 2014; Wolgast, Bäck-

ström & Björklund, 2017). Dit komt overeen met het gegeven dat gestructureerde interviews zorgen voor het vinden van de beste persoon bij de functie in vergelijking met ongestructureerde interviews (Conway, Jako & Goodman, 1995). Een belangrijke voorwaarde is echter dat de mensen die de selectie maken zich erg inspannen en zeer zorgvuldig proberen om hun afwegingen te maken; in een studie van Wolgast (et al., 2017) was namelijk te zien dat alleen in dat geval de discriminatie door gestructureerd interviewen afnam (interviewers kregen te horen dat ze de beoordeling opnieuw moesten doen wanneer het niet zorgvuldig was gedaan). Een andere belangrijke voorwaarde is dat deelnemers worden beoordeeld na iedere vraag in plaats van pas aan het einde van het interview (Kutcher & Bragger, 2004; Levashina et al., 2014). Kortom: wanneer sollicitanten per functie-eis objectief worden vergeleken, bestaat er een grotere kans dat de kandidaat niet op basis van stereotypen of vooroordelen wordt beoordeeld, maar op basis van relevante functie-eisen (Thijs, 2019).

In de pilotstudie 'nudging' is dit getest onder werkgevers in Nederland en de eerste resultaten lijken positief (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020a). Uit deze pilotstudie komt een aantal voorwaarden naar voren ten aanzien van de uitvoering in de praktijk. Het gaat hierbij onder andere om het vooraf kiezen welke competenties echt cruciaal zijn voor een functie en welke niet (zodat je weet op welke competenties je de kandidaten gaat beoordelen), het nalopen van een standaardlijstje met competenties om na te gaan of de kandidaat voldoet aan de eerder opgestelde criteria en dat bij iedere kandidaat op dezelfde manier doen, iedere kandidaat dezelfde vragen stellen en in dezelfde volgorde, een normeringstabel maken zodat duidelijk is hoe je de kandidaat gaat beoordelen en jezelf eraan herinneren dat je probeert zo objectief mogelijk te blijven (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020c, 2020d).

<sup>2</sup> Deze kennis is grotendeels afkomstig uit eerdere KIS-rapporten: het rapport 'Je moet het gewoon doen' over de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie binnen het MKB en het rapport 'Wat werkt in de aanpak van institutioneel racisme?'



Uit een recente Delphi-studie van TNO komt het objectief werven en selecteren dan ook naar voren als een van de belangrijkste manieren om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen (Hulsegge, Emmert & Verhoef, 2020).

Aanvullend op objectief werven en selecteren kan er ingezet worden op anoniem solliciteren, maar dit kan ook los daarvan worden ingevoerd. Anoniem solliciteren kan vormgegeven worden door te werken met sollicitatieformulieren waarop een sollicitant alleen functiegerelateerde informatie kan invullen of door het anonimiseren van de brieven en cv's. De resultaten van twee proeven/pilots (uit Den Haag en Nijmegen) met anoniem solliciteren zijn voorzichtig positief te noemen, aldus een rapport van het College voor de Rechten van de Mens (Thijs, 2019). Internationaal worden wisselende resultaten gevonden; in een recente Franse studie worden er geen effecten gevonden waar het gaat om discriminatie van mensen met een Marokkaanse achtergrond (Lacroux & Martin-Lacroux, 2020). Momenteel wordt er aanvullend onderzoek gedaan door TNO.

## **(2) Inclusieve vacaturetekst**

Om te zorgen dat er sollicitanten met diverse (migratie)achtergronden reageren op een vacature, is het zinvol om van tevoren goed naar de vacaturetekst te kijken (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020a). Het is uiteraard zinvol om te laten zien dat je organisatie divers is (bijvoorbeeld door een foto), zodat de organisatie aantrekkelijk wordt voor mensen met een migratieachtergrond. Die zien op die manier dat ze niet in een geheel 'witte' organisatie terechtkomen. Ook kan het helpen wanneer je laat zien hoe je organisatie bezig is met diversiteit (Purdie-Vaughns et al., 2008). Het is dus belangrijk dat de werkgever zowel in woorden als daden laat zien dat diversiteit belangrijk wordt gevonden, en dat deze niet alleen een statement maakt. Het moet namelijk voorkomen worden dat het overkomt als 'marketingtrucje'; dat kan kandidaten juist afschrikken (Hulsegge, Emmert & Verhoef, 2020).

Volgens een Delphi-onderzoek van TNO naar arbeidsmarktdiscriminatie is het effectief om alleen essentiële functie-eisen te beschrijven (Hulsegge, Emmert

& Verhoef, 2020). Het gaat erom dat je die eisen benoemt die echt nodig zijn voor de functie, maar er daarbij ook op let *hoe* de eisen worden geformuleerd (Ministerie SZW, TNO en Ocellus Consultancy, 2020). Bijvoorbeeld: 'Je bent assertief' beschrijft een kenmerk van een persoon, terwijl: 'Je bent in staat om voor jezelf op te komen' een gedraging omschrijft, aldus de pilot 'nudging' (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020b). Bij het kenmerk 'assertiviteit' komen stereotiepe beelden naar voren die de kandidaat misschien niet op zichzelf betreft. Daarom is het aan te raden om het gewenste gedrag te beschrijven (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020b).

Met alleen een inclusieve vacaturetekst wordt een organisatie niet automatisch diverser, maar in combinatie met objectief werven en selecteren kan dit wel werken (Hulsegge, Emmert & Verhoef, 2020). Ook is het raadzaam om de vacature uit te zetten in diverse netwerken, bijvoorbeeld ook binnen netwerken van mensen met een migratieachtergrond, en niet alleen in het eigen netwerk te werven (Hulsegge et al., 2020).

## **(3) Sociale normen**

Uit de theorie komt naar voren dat voor het voorkomen en bestrijden van arbeidsmarktdiscriminatie er draagvlak nodig is binnen de hele organisatie; er moet binnen de organisatie een sociale norm zijn die discriminatie voorkomt en/of diversiteit bevordert. Dit wordt beschreven in de Delphi-studie van TNO (Hulsegge, Emmert & Verhoef, 2020) en in eerder onderzoek van Movisie (Visser & Felten, 2018). Het gaat om wat in de sociale psychologie de 'perceptie van de sociale norm' wordt genoemd: dat wat gedacht wordt dat typisch of wenselijk is in een bepaalde groep of situatie (Felten et al., 2020), ofwel wat 'normaal' is. Er zijn tal van wetenschappelijke onderzoeken die laten zien dat mensen (positief) van houding veranderen door het horen van een positieve mening van iemand uit hun eigen groep over een gestigmatiseerde groep (Blanchard et al., 1994; Crandall, Eshleman & O'Brien, 2002; Monteith, Deneen & Tooman, 1996). Door sociale normen gaan mensen niet alleen anders denken, maar zich ook daadwerkelijk anders gedragen (Paluck, 2009; Wittenbrink & Henly, 1996; Sechrist & Milford, 2007).



De sociale norm of sociale normen vanuit het bedrijf of de organisatie zelf zijn van invloed op werknemers. Onder meer uit studies van Brief, Dietz, Cohen, Pugh en Vaslow (2000) en van Ziegert en Hanges (2005) komt naar voren dat wanneer als norm wordt gesteld dat 'witte' mensen de voorkeur hebben, er ook daadwerkelijk meer gediscrimineerd wordt. Maar werknemers laten zich ook beïnvloeden door positieve sociale normen die uitgaan van moraliteit (Ellemers, Kingma, Van de Burgt & Barreto, 2011).

#### **(4) Verantwoording afleggen**

De kans lopen om je te moeten verantwoorden over hoe keuzes in werving en selectie in de praktijk zijn gemaakt en hoe gezorgd wordt voor het voorkomen van discriminatie, draagt mogelijk bij aan een hogere inspanning van mensen om niet te discrimineren. Dit staat beschreven in een literatuuronderzoek op basis van diverse wetenschappelijke studies uit het buitenland (Visser & Felten, 2018), zoals die van Ford, Gambino, Lee, Mayo en Ferguson uit 2004. Een mogelijke verklaring is dat de mensen die belast zijn met werving en selectie willen voldoen aan de sociale normen binnen de organisatie. Om die reden maken ze meer weloverwogen keuzes en krijgen stereotypen en vooroordelen minder kans (Visser & Felten, 2018). Verantwoording afleggen is dus een manier om te zorgen dat het objectief werven en selecteren goed wordt uitgevoerd en dat sociale normen goed worden nageleefd. In een Delphi-studie van TNO wordt het verantwoording afleggen over de objectiviteit van de besluitvorming van het selectieproces door iemand die niet bij het proces is betrokken, benoemd als een effectieve manier om discriminatie in werving en selectie te voorkomen (Hulsegge et al., 2020). Ook in een studie van Kalev, Dobbin en Kelly (2006) komt verantwoording afleggen als beste manier uit de bus om de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten.

#### **(5) Quota**

Wanneer organisaties inzetten op het voorkomen van discriminatie betekent dit niet altijd dat het personeelsbestand in korte tijd ook diverser wordt. Voorkeursbeleid kan daar wél voor zorgen. Dit heeft dus niet als doel om discriminatie te voorkomen, maar wel om de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten. Dit wordt ook wel 'drempelselectie'

genoemd (Hulsegge et al., 2020). Het voeren van een voorkeursbeleid houdt in dat je in principe op dezelfde manier werkt als bij objectief werven en selecteren, maar vervolgens ook kijkt naar diversiteit. In de praktijk betekent dit dat je een eerste selectie uitvoert op basis van vooraf gestelde (noodzakelijke) objectieve criteria en vervolgens een tweede selectie op basis van andere criteria, waarbij positieve actie ingezet wordt (Hulsegge et al., 2020).

Een optie is om vrijwillige streefcijfers te hanteren. Zoals beschreven wordt in het KIS-rapport over quota, zorgen streefcijfers voor transparantie (Cadat-Lampe & Felten, 2020). Wanneer je als bedrijf streeft naar evenredige vertegenwoordiging van werknemers, gebaseerd op achtergrond, dan kun je dus bijhouden of die cijfers behaald worden (Cadat-Lampe & Felten, 2020). Een andere mogelijkheid is om quota te hanteren. Een quotum voor mensen met een migratieachtergrond betekent dat ervoor gezorgd wordt dat een gemiddeld minimumaantal arbeidsplaatsen op de Nederlandse arbeidsmarkt wordt ingenomen door Nederlanders met een migratieachtergrond (Felten & Cadat-Lampe, 2020). Uit een Delphi-studie van TNO komt het hanteren van quota naar voren als een effectieve aanpak (Hulsegge et al., 2020). Wanneer er wetgeving van kracht is die gericht is op 'positieve actie', hebben op diversiteit gerichte aanpakken in bedrijven ook meer effect (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006). Quota of 'positieve actie' kunnen echter mogelijk wel rekenen op maatschappelijke weerstand: experts verwachten onder meer dat quotering polariserend zal werken (Cadat-Lampe & Felten, 2020). Tegelijkertijd is te zien dat in landen waar genderquota voor het parlement worden ingevoerd, dit kan bijdragen aan duurzame verbetering van de positie van vrouwen in de politiek (Darhour & Dahlerup, 2013; Shin, 2014). Alhoewel er weerstand kan komen, betekent dit niet dat het niet effectief is. In lijn hiermee blijkt in een studie van Taylor (1995) dat 'positieve actie' (ook wel 'positieve discriminatie' genoemd) niet leidt tot een 'backlash': 'witte' mensen in bedrijven die positieve actie toepassen zijn hier meer voorstander van dan medewerkers van bedrijven die niet die actie toepassen. Toch kan er weerstand zijn. Uit een review blijkt dat deze weerstand verminderd kan worden door onder meer het 'label' of de benaming voor quota of positieve actie te veranderen, door het zichtbaar ma-



ken van discriminatie en ongelijke kansen (laten zien waarom het nodig is) en door duidelijk te maken dat door de positieve actie de transparantie in werving en selectie juist vergroot wordt (Konrad & Linnehan, 2003). Juridisch gezien is een quotum mogelijk, zo blijkt uit het KIS-rapport naar quota (Cadat-Lampe & Felten, 2020); voorkeursbeleid is in Nederland toegestaan mits personen die niet onder het quotum vallen niet op voorhand worden uitgesloten. Een grote hobbel is echter dat dit betekent dat er een registratie moet komen op etniciteit (Cadat-Lampe & Felten, 2020). Een van de genoemde opties is om dit vrijwillig te maken, omdat moeilijk is vast te stellen wie nu wel of niet onder de doelgroep 'mensen met een migratieachtergrond' vallen en niet iedereen het wenselijk vindt om op die manier gecategoriseerd te worden (Cadat-Lampe & Felten, 2020).

### **(6) Bewustwording**

Een veelgekozen aanpak om discriminatie in werving en selectie en op de werkvloer te voorkomen, is het houden van cursussen voor werknemers, gericht op bewustwording van eigen vooroordelen en stereotypen (Broekroelofs et al., 2020). Er zitten echter veel haken en ogen aan zo'n bewustwordingscursus: het werkt meestal alleen wanneer medewerkers vrijwillig deelnemen, omdat intrinsieke motivatie cruciaal is voor het slagen van een bewustwordingsproces (Felten, Van Oostrum, Taouanza & Keuzenkamp, 2016). Ook is nog niet duidelijk bewezen of deelnemers door een cursus ook op de lange duur hun gedrag veranderen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat weinig trainingen uitleggen hoe deelnemers hun gedrag kunnen aanpassen (Vink et al., 2020); dit terwijl oefenen met nieuw gedrag noodzakelijk is om te zorgen dat 'bewustwording' ook leidt tot gedragsverandering (Felten et al., 2016). Een bewustwordingscursus (of 'anti-bias-trainingsprogramma') werkt beter wanneer dit onderdeel is van een breder beleid (Vink et al., 2020). Een bewustwordingscursus lijkt met name te werken in combinatie met het invoeren van objectief werven en selecteren (Hulsegge, Emmert & Verhoef, 2020).

### **(7) Ontmoeting en inleving**

De best onderzochte manier om discriminatie op basis van afkomst te verminderen, is het hebben van contact met iemand van een andere etnische groep. Deze 'contact theory' (of 'intergroup contact') is al in 1954 beschreven door Allport. Talloze studies hebben aangetoond dat contact – onder de juiste omstandigheden – vooroordelen en stereotypen kan verminderen (Lemmer & Wagner, 2015; Paluck & Green, 2009; Pettigrew & Tropp, 2006; Pettigrew, Tropp, Wagner & Christ, 2011). Bij 'ontmoeting' is de meest krachtige vorm van contact het opbouwen van een vriendschap (Davies et al., 2011; Pettigrew et al., 2011). Hoewel langdurig contact meer effect oplevert (Brown & Hewstone, 2005), kan ook een eenmalige ontmoeting al zorgen voor effect op de korte termijn (Kotzur, Schäfer & Wagner, 2019). Essentieel bij ontmoeting is namelijk dat er inleving tot stand komt, wat vooroordelen vermindert. Dat kan ook bij korte contacten het geval zijn, als die tenminste enigszins diepgaand zijn (Felten, Taouanza, Broekroelofs, Vijlbrief & Cankor, 2020). Inleving kan ook op andere manieren tot stand komen, bijvoorbeeld door het kijken naar een theaterstuk over de ervaringen van een gediscrimineerde persoon, het luisteren naar een ervaringsverhaal van een gediscrimineerde persoon of het zien van een film vanuit de ogen van een gediscrimineerde persoon (Felten et al., 2020). Volgens een review van Trenerry, Franklin en Paradies (2012) over het verminderen van racisme op het werk, is contact en ontmoeting tussen mensen die van elkaar verschillen in achtergrond een belangrijke manier om racisme in organisaties te voorkomen.





Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison. Wesley.

Blanchard, F. A., Crandall, C. S., Brigham, J. C., & Vaughn, L. A. (1994). Condemning and condoning racism: A social context approach to interracial settings. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 993-997.

Blommaert, L., Coenders, M., & Van Tubergen, F. (2014). Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. *Social Forces, 92*(3), 957-982.

Bouchallikht, K., & Papaikonomou, Z., (2021). *De inclusiemarathon: Over diversiteit en gelijkwaardigheid op de werkvloer*. Amsterdam: AUP.

Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles: A Journal of Research, 46*(7), 215-226.

Brecher, E., Bragger, J., & Kutcher, E. (2006). The structured interview: Reducing biases toward job applicants with physical disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 18*(3), 155-170.

Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. D., & Vaslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 81*(1), 72-97.

Broekroelofs, R., Felten, H., Cadat-Lampe, M., & Razenberg, I. (2020). *'Je moet het gewoon gaan doen.'* Onderzoek naar de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie in het mkb. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.

Brown, R., & Hewstone, M. (2005). An integrative theory of intergroup contact. *An Integrative Theory of Intergroup Contact. Advances in Experimental Social Psychology, 37*, 255-343.

Cadat-Lampe, M., & Felten, H. (2020). *De inzet van quota: zinvol en haalbaar? Tegengaan van achterstand van werknemers met migratieachtergrond*. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.

Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Los Angeles: Sage.

Conway, J. M., Jako, R. A., & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology, 80*(5), 565-579.

Crandall, C. S., Eshleman, A., & O'Brien, L. (2002). Social norms and the expression and suppression of prejudice: The struggle for internalization. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(3), 359-378.

Darhour, H., & Dahlerup, D. (2013). Sustainable representation of women through gender quotas: A decade's experience in Morocco. *Women's Studies International Forum, 41*(2), 132-142.

Davies, K., Tropp, L. R., Aron, A., Pettigrew, T. F., & Wright, S. C. (2011). Cross-group friendships and intergroup attitudes: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review, 15*(4), 332-351.

Ellemers, N., Kingma, L., Van de Burgt, J., & Barreto, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology, 1*(2), 97-124.



Felten, H., Taouanza, I., Broekroelofs, R., Vijlbrief, A., & Cankor, E. (2020). *Wat werkt bij het verminderen van discriminatie? Wat werkt dossier*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Felten, H., Van Oostrum, D., Taouanza, I., & Keuzenkamp, S. (2016). *Van confrontatie naar minder discriminatie. Onderzoek naar trainingen gericht op bewustwording van vooroordelen in werving en selectie*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Ford, T. E., Gambino, F., Lee, H., Mayo, E., & Ferguson, M. A. (2004). The role of accountability in suppressing managers' preinterview bias against African-American sales job applicants. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(2), 113-124.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

Hulsegge, G., Emmert, S., & Verhoef, H. (2020). *Delphi-studie Stand der Wetenschap Arbeidsmarktdiscriminatie: Onderzoek naar de belangrijkste werkzame interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten tijdens werving en selectie*. Leiden: TNO.

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.

King, N. and Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Sage, London.

Konrad, A. M., & Linnehan, F. (2003). Affirmative action as a means of increasing workforce diversity. *Individual Diversity and Psychology in Organizations*, 1, 95.

Kotzur, P. F., Schäfer, S. J., & Wagner, U. (2019). Meeting a nice asylum seeker: Intergroup contact changes stereotype content perceptions and associated emotional prejudices, and encourages solidarity-based collective action intentions. *British Journal of Social Psychology*, 58(3), 668-690.

Kutcher, E. J., & Bragger, J. D. (2004). Selection interviews of overweight job applicants: Can structure reduce the bias? *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 1993-2022.

Lange, A. H. de, Wielenga-Meijer, E. G. A., Duijker, T., & Hanstede, B. (2018). *Omdat het kan: HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2020). Anonymous résumés: An effective preselection method? *International Journal of Selection and Assessment*, 28(1), 98-111.

Lemmer, G., & Wagner, U. (2015). Can we really reduce ethnic prejudice outside the lab? A meta-analysis of direct and indirect contact interventions. *European Journal of Social Psychology*, 45(2), 152-168.

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, TNO & Ocullus Consultancy (2020a). *In vijf stappen naar een inclusievere vacaturetekst. Pilot nudging in werving en selectie*. Leiden: TNO.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, TNO & Ocullus Consultancy (2020b). *In drie stappen naar objectievere eerste selectie. Pilot nudging in werving en selectie*. Leiden: TNO.



Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, TNO & Oculis Consultancy (2020c). *In zes stappen naar een gestructureerd interview. Pilot nudging in werving en selectie*. Leiden: TNO.

Monteith, M. J., Deneen, N. E., & Tooman, G. D. (1996). The effect of social norm activation on the expression of opinions concerning gay men and Blacks. *Basic and Applied Social Psychology, 18*(3), 267-288.

Paluck, E. L. (2009). Reducing intergroup prejudice and conflict using the media: A field experiment in Rwanda. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(3), 574-587.

Paluck, E. L., & Green, D. P. (2009). Prejudice reduction: what works? A review and assessment of research and practice. *Annual Review of Psychology, 60*, 339-367.

Panteia (2019). *Herhaling virtuele praktijktests arbeidsmarktdiscriminatie. Eindrapportage*. Zoetermeer: Panteia.

Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 90*(5), 751-783.

Pettigrew, T. F., Tropp, L. R., Wagner, U., & Christ, O. (2011). Recent advances in intergroup contact theory. *International Journal of Intercultural Relations, 35*(3), 271-280.

Purdie-Vaughns, V., Steele, C. M., Davies, P. G., Dittmann, R., & Crosby, J. R. (2008). Social identity contingencies: How diversity cues signal threat or safety for African Americans in mainstream institutions. *Journal of Personality and Social Psychology, 94*(4), 615-630.

Sechrist, G. B., & Milford, L. R. (2007). The influence of social consensus information on intergroup helping behavior. *Basic and Applied Social Psychology, 29*(4), 365-374.

Shin, K. Y. (2014). Women's sustainable representation and the spillover effect of electoral gender quotas in South Korea. *International Political Science Review, 35*(1), 80-92.

Thijs, C. (2019). *Interventies om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan: Een literatuurstudie*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.

Timmermans, G. (2021). *Handboek Recruitment & Employer Branding: De complete vraagbaak voor recruiters, ondernemers en hr-professionals*. Amsterdam: Boom.

Trenerry, B., Franklin, H., & Paradies, Y. (2012). *Preventing race-based discrimination and supporting cultural diversity in the workplace: an evidence review: full report*.

Van den Berg, C., Bijleveld, C., Blommaert, L., & Ruiter, S. (2017). Veroordeeld tot (g)een baan: Hoe delict- en persoonskenmerken arbeidsmarktkansen beïnvloeden. *Tijdschrift voor Criminologie, 59*(1-2), 113-135.

Vink, M., Van der Toorn, J., Jansen, W., & Ellemers, N. (2020). *Met een andere bril: een nieuwe aanpak om organisaties te motiveren en ondersteunen in het ontwikkelen van wetenschappelijk onderbouwd diversiteitsbeleid*. Hilversum: Instituut GAK.

Visser, A., & Felten, H. (2018). *Discriminatie in werving en selectie: wat werkt? Zes typen aanpakken onder de loep*. Utrecht: Movisie.

Wittenbrink, B., & Henly, J. R. (1996). Creating social reality: Informational social influence and the content of stereotypic beliefs. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*(6), 598-610.

Wolgast, S., Bäckström, M., & Björklund, F. (2017). Tools for fairness: Increased structure in the selection process reduces discrimination. *PloS one, 12*(12), e0189512.



## Colofon

Auteurs: René Broekroelofs, Koen Kros, Hanneke Felten, Mellouki Cadat-Lampe en Inge Razenberg  
Financier: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Foto omslag: 123RF  
Eindredactie: Irna van der Wekke  
Ontwerp: Suggestie & Illusie  
Uitgave: Kennisplatform Integratie & Samenleving  
P/a Kromme Nieuwegracht 6, 3512 HG Utrecht, T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Integratie & Samenleving:  
[www.kis.nl](http://www.kis.nl).

© Kennisplatform Integratie & Samenleving, Utrecht 2021.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Movisie. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with Movisie. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned

### Kennisplatform Integratie & Samenleving

Kennisplatform Integratie & Samenleving doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit. Daarnaast staat het platform open voor vragen, signalen en meningen en formuleert daar naar beste vermogen een antwoord op.

Deze kennisuitwisseling is bedoeld om een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving. Blijf op de hoogte van alle projecten, vragen en antwoorden en andere kennisuitwisseling via [www.kis.nl](http://www.kis.nl), de nieuwsbrief, Twitter en LinkedIn.

Kennisplatform Integratie & Samenleving is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie

T 030 230 32 60

E [info@kis.nl](mailto:info@kis.nl)

I [www.kis.nl](http://www.kis.nl)