

AUTEURS  
RENÉ BROEKROELOFS  
HANNEKE FELTEN  
MELLOUKI CADAT-LAMPE  
INGE RAZENBERG



Kennisplatform  
Integratie &  
Samenleving

Onderzoek naar de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie in het mkb

# 'Je moet het gewoon gaan doen'

DECEMBER 2020



# Inhoudsopgave

Inleiding .....	4
Onderzoeksvragen en doelstelling .....	5
Onderzoeksmethode.....	6
Opbouw rapport.....	7
1. Theoretisch kader .....	8
1.1 Starten met diversiteitsbeleid: wat werkt? .....	8
1.2 Werven en selecteren zonder vooroordelen: wat werkt? .....	13
1.3 Een inclusieve organisatie.....	20
Samenvatting.....	25
2. Resultaten interviews.....	26
2.1 De motivatie van mkb'ers om discriminatie te voorkomen en diversiteit te bevorderen.....	26
2.2 Als mkb'er starten met diversiteitsbeleid .....	28
2.3 Divers personeel werven.....	32
2.4 Niet discrimineren in de selectie van personeel.....	37
2.5 Voorkeursbeleid.....	42
2.6 Het vinden van stagiairs .....	44
2.7 Inclusieve werkvloer .....	46
2.8. Leren van het MKB.....	49
Samenvatting.....	50
3. Conclusies en samenvatting .....	52
Bijlage: Overzicht respondenten.....	58
Bronnen .....	59
Internetbronnen.....	68

# Inleiding

Discriminatie op de arbeidsmarkt is een hardnekkig en veelvoorkomend probleem in ons land. Bij discriminatie op de arbeidsmarkt gaat het om discriminatie in werving en selectie, maar ook in doorstroom, bijvoorbeeld bij contractverlenging en scholing. Ook speelt discriminatie bij bejegening op de werkvloer, bij bemiddeling en ook bij uitstroom of ontslag. Het College voor de Rechten van de Mens formuleert discriminatie op [zijn website](#) als volgt: 'Discriminatie is mensen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van (persoonlijke) kenmerken. Deze kenmerken worden discriminatiegronden genoemd.' Het is wettelijk verboden om onderscheid te maken op grond van de volgende kenmerken: godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid, burgerlijke staat, handicap of chronische ziekte en leeftijd. Onder 'ras' verstaan we in Nederland: huidskleur, afkomst, nationale of etnische achtergrond (zie de [website](#) van de Rijksoverheid).

Een niet-Nederlandse achternaam zorgt ervoor dat je minder kans hebt om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek, zo is in verschillende experimenten aangetoond (Blommaert Coenders, Van Tubergen, 2014; Thijssen, Coenders, Lancee, 2019; Ramos, Thijssen, Coenders, 2019). In een rapport van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) wordt op basis van het onderzoek van Blommaert (et al. 2014) gesteld dat een Nederlandse achternaam 60% meer kans geeft om door de eerste ronde van een selectieproces heen te komen (SZW, 2018). Deze vorm van discriminatie komt in Nederland significant vaker voor dan bijvoorbeeld in Spanje (Ramos, Thijssen & Coenders, 2019) en Duitsland (Thijssen, Lancee, Veit & Yemane, 2019). Tevens blijkt uit experimenteel onderzoek dat exgedetineerden zonder migratieachtergrond maar dus met een strafblad meer kans hebben om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek dan sollicitanten met een migratieachtergrond maar zonder strafblad (Van den Berg, Blommaert, Bijleveld & Ruiter, 2017).

Naast deze objectieve cijfers weten we uit onderzoek dat van de mensen zonder migratieachtergrond 20% discriminatie op de werkvloer ervaart. Dit percentage ligt aanzienlijk lager dan bij mensen met een migratieachtergrond. Turkse Nederlanders ervaren bijna drie keer zo veel discriminatie op de werkvloer; bij Nederlandse Marokkanen gaat het om 59%, bij Surinaamse Nederlanders 57%, bij mensen uit Midden- of Oost-Europa 53% en bij Antilliaanse Nederlanders gaat het om 48%.

Discriminatie kan ervoor zorgen dat mensen minder participeren in de samenleving, waardoor ze zich mogelijk uitgesloten voelen en zich als gevolg daarvan afkeren van de mainstreamsamenleving. Verminderde participatie kan daarnaast zorgen voor een inkomstendaling en sociale isolatie. Vooral als dit op grote schaal gebeurt, heeft het negatieve gevolgen voor de samenleving. Talenten en competenties blijven onbenut of komen niet tot hun recht. De kosten voor de samenleving kunnen ook stijgen doordat mensen niet werken, een uitkering ontvangen en/of leven in armoede (Andriessen, Fernee & Wittebrood, 2014; Andriessen et al., 2020). Het ervaren van discriminatie heeft vaak ook ernstige gevolgen voor de gezondheid: niet alleen de ervaringen zelf, maar ook de angst voor discriminatie vertaalt zich in een slechtere (psychische) gezondheid (Achahchah & Felten, 2019).

### Oorzaken van discriminatie

De oorzaken van discriminatie liggen onder meer in vooroordelen (negatieve gevoelens) en stereotypen (kenmerken die worden toegeschreven aan mensen uit een bepaalde groep) (Gordijn & Wigboldus, 2013). Zowel vooroordelen als stereotypen kunnen impliciet zijn: ze worden automatisch geactiveerd zonder dat je daar meestal bewust van bent (Amodio & Devine, 2006; Gawronski & Bodenhausen 2006; Greenwald & Banaji, 1995). Dat betekent dat beslissingen van mensen sterk beïnvloed worden op basis van impliciete vooroordelen en stereotypen zonder dat mensen hierbij stil staan (Hardin & Banaji, 2013). Vrijwel iedereen heeft deze impliciete vooroordelen (Nosek, et al. 2007). Bijvoorbeeld: in een studie in Zweden is te zien dat 94% van de werkgevers impliciete stereotiepe beelden heeft over mannen van Arabische afkomst. Voor expliciete stereotypen was dit 54% (Agerström & Rooth, 2009). Expliciete stereotypen en vooroordelen zijn de stereotypen en vooroordelen waar mensen open over zijn en zich bewust van zijn. Expliciete vooroordelen komen in Nederland ook veel voor: zo onderschrijft de helft van de bevolking grove negatieve uitspraken over etnische minderheden (Coenders, Lubbers, Grotenhuis, Thijs, Scheepers, 2015). Echter, de meer onbewuste (impliciete) vooroordelen en stereotypen hebben veel meer invloed dan de bewuste (expliciete): de schatting vanuit diverse wetenschappers is namelijk dat we slechts zo'n 5% van ons gedrag bewust overdenken (Baumeister & Bargh, 2014; Martin, 2008).

Een andere belangrijke oorzaak van discriminatie zijn sociale normen: als mensen denken dat het de norm is om te discrimineren doen zij dat vaker (Blanchard, Crandall, Brigham, Vaughn, 1994). Ook impliciete normen worden sterk bepaald door de omgeving (Vuletic en Payne, 2019).

Er zijn de afgelopen jaren al veel verschillende onderzoeken verschenen over arbeidsmarktdiscriminatie en wat we er tegen kunnen doen. Van belang is onder andere een Delphi-studie van TNO, waarin de stand van de wetenschap is beschreven als het gaat om werving en selectie (Hulsege, Emmert & Verhoef, 2020). Maar veel studies en ook aanpakken zijn gericht op, afkomstig van of sluiten aan bij grote werkgevers. Zo zijn bij de lopende pilot 'nudging' van het ministerie van SZW en TNO, die gericht is op het verminderen van discriminatie in werving en selectie, met name grote werkgevers aangehaakt. Wat je kan doen om discriminatie te voorkomen in een organisatie met bijvoorbeeld twintig mensen in dienst, is dus nog minder duidelijk. Ook is minder bekend hoe zo'n aanpak vorm krijgt in een kleine organisatie. Hoe gaat dat in de praktijk? Welke lessen kunnen er geleerd worden van kleinere werkgevers die al vooroplopen? En komen deze overeen met wat we vanuit de wetenschap weten over wat werkt? Deze vragen adresseren we in dit onderzoek, waarin we ons richten op het midden- en kleinbedrijf (mkb), organisaties met maximaal 250 personeelsleden.

## Onderzoeksvragen en doelstelling

De bedoeling van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan een effectievere aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie in het midden- en kleinbedrijf (mkb). We hebben daarvoor de volgende concrete doelstelling geformuleerd:

Inzicht krijgen op welke verschillende manieren men in het mkb zich kan inzetten tegen arbeidsmarktdiscriminatie binnen de eigen organisatie.

Dit doen we door het verzamelen van goede voorbeelden van plannen (of aanpakken of protocollen) van de aanpak van discriminatie binnen het mkb. De focus ligt hierbij op discriminatie op grond van afkomst, religie en huidskleur.

De onderzoeksvragen zijn:

1. Wat is vanuit de wetenschap bekend over wat werkt om discriminatie te verminderen in organisaties, diversiteit te bevorderen in het personeelsbestand en inclusie op de werkvloer te versterken?
2. Wat motiveert mkb'ers om aan de slag te gaan met diversiteit?
3. Welke aanpakken gebruiken mkb'ers om discriminatie te verminderen in hun organisatie, diversiteit te bevorderen in het personeelsbestand en inclusie op de werkvloer te versterken die overeenkomen met wat we vanuit de wetenschappelijke literatuur weten over 'wat werkt'?
4. Welke andere aanpakken gebruiken mkb'ers om discriminatie te verminderen in hun organisatie, diversiteit te bevorderen in het personeelsbestand en inclusie op de werkvloer te versterken?
5. Welke tips kunnen we op basis van de voorbeelden en de literatuur meegeven aan mkb'ers die discriminatie willen aanpakken?

## Onderzoeksmethode

We hebben allereerst een literatuuronderzoek gedaan waarin we de wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp hebben verzameld. Vervolgens hebben we een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar goede voorbeelden in het mkb. We hebben bij dit laatste bewust gekozen voor een kwalitatieve insteek, omdat we een levendig beeld wilden krijgen van hoe mkb'ers in de praktijk aan de slag zijn met het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van diversiteit. Passend bij deze kwalitatieve insteek hebben we gekozen voor semigestructureerde interviews met mkb'ers die aangegeven hebben mogelijk een goed voorbeeld te hebben of waarvan wij als onderzoekers vermoedden dat zij een aanpak hebben ontwikkeld. Met een semigestructureerd interview is er voldoende flexibiliteit in het interviewproces voor de geïnterviewden om zelf de nadruk te leggen op bepaalde thema's of strategieën voor de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie die zij belangrijk vinden.

## DATAVERZAMELING

We hebben via ons netwerk zelf mkb'ers benaderd van wie wij of anderen (zoals Diversiteit in Bedrijf) weten dat zij mogelijk een goed voorbeeld hebben. Zo hebben we een aantal werkgevers gevraagd die werken met 'open hiring': een relatief nieuwe methode in Nederland. Dit betekent dat er bewust is gekozen voor purposive sampling: we zijn actief op zoek gegaan naar zoveel mogelijk verschillende voorbeelden. Hierbij streven we naar diverse voorbeelden als het gaat om de grootte van het bedrijf (micro, midden en klein)<sup>1</sup>, het al dan niet hebben van een HRM-afdeling en de sector of branche. Na het interviewen van 21 mkb'ers hoorden we weinig nieuwe informatie meer en ontstond er verzadiging (saturatie).

## RESPONDENTEN

Er zijn 21 mkb'ers geïnterviewd, waarbij het merendeel profitorganisaties betreft. De sectoren zijn zeer divers: onder meer de voedingsmiddelenindustrie, de schoonmaakbranche, de kunstsector, de techniek, recruitment, kenniscentra en de zorg. De grootte verschilt: de kleinste organisatie heeft 6 medewerkers in dienst, de grootste 250. Gemiddeld hebben de geïnterviewde mkb'ers zo'n 78 medewerkers in dienst. In de bijlage is een overzicht te vinden van de respondenten.

## DATA-ANALYSE

Er is gewerkt vanuit de Grounded Theory; deze bekende onderzoeksmethode is ontwikkeld door Glaser & Strauss (1967) en is zowel inductief als deductief (King & Horrocks, 2010). Er worden namelijk kwalitatieve data verzameld in de natuurlijke omgeving (inductivisme), maar er wordt 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 Grounded Theory is de bedoeling om dit proces net zo lang 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.

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 en op basis daarvan is bekeken welke interviews nog nodig waren. Tijdens het interviewen werden de hypothesen steeds verder aangescherpt.
- Na ongeveer twintig interviews trad zoals verwacht verzadiging op en zijn de interview-transcripties gecodeerd.
- De codering is uitgevoerd door twee onderzoekers, die vervolgens samen met twee andere onderzoekers de analyse verder hebben uitgewerkt.
- Op basis hiervan 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.

---

1 Categorisering bedrijven naar aantal werknemers: 1 = zelfstandigen (70%), 2-10 = micro (25%), 10-50 = klein (4%), 50-250 = midden (0,8%), groot = > 250 (0,2%). Het mkb vertegenwoordigt 99% van alle ondernemingen in Nederland; 60% van alle werknemers (zie Mkb servicedesk).

## Opbouw rapport

In het eerste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag: wat is er bekend uit de wetenschappelijke literatuur over wat werkt? In hoofdstuk 2 gaan we in op de tweede onderzoeksvraag en op het eerste gedeelte van de derde onderzoeksvraag: we beschrijven wat de mkb'ers motiveert om aan de slag te gaan met het thema diversiteit en we beschrijven de aanpakken die zij hiervoor hebben ontwikkeld. In de conclusies vergelijken we deze aanpakken uit de praktijk zoals beschreven in hoofdstuk 2 met de wetenschappelijke literatuur zoals beschreven in hoofdstuk 1. Op die manier beantwoorden we vraag 3b. In de conclusies beantwoorden we ook vraag 4 en 5, namelijk welke aanpakken de mkb'ers gebruiken die juist niet voortkomen uit de literatuur en welke tips zij hebben voor andere mkb'ers.

# 1. Theoretisch kader

Er is veel onderzoek beschikbaar naar wat er gedaan kan worden om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan, diversiteit te bevorderen in een personeelsbestand en inclusie op de werkvloer te versterken. In dit hoofdstuk beschrijven we de uitkomsten hiervan en leggen we uit onder welke voorwaarden de verschillende aanpakken effectief kunnen zijn.

## 1.1 Starten met diversiteitsbeleid: wat werkt?

Als een werkgever wil gaan inzetten op het voorkomen van discriminatie binnen zijn of haar organisatie, dan is een belangrijke vraag hoe hiermee te beginnen. Hoe kan de werkgever zorgen dat de gehele organisatie hieraan wil gaan meewerken? Vanuit de literatuur komen drie belangrijke strategieën naar voren.

### 1.1.1 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).

Om ervoor te zorgen dat sociale normen effectief zijn, zijn de volgende voorwaarden bekend:

- Gekoppeld aan concrete handvatten: het werkt meestal alleen als er ook handvatten worden gegeven (zoals trainingen) hoe men omgaat met diversiteit en onbewuste vooroordelen. Dus: alle werknemers moeten weten wat de norm is (namelijk vóór diversiteit en tégen discriminatie), wat die norm inhoudt (wanneer is er sprake van discriminatie? Wat is grensoverschrijdend?) en vervolgens ook concrete tips krijgen om die norm actief vorm te geven (Hulsegge, Emmert & Verhoef, 2020).
- Geloofwaardigheid: het communiceren van sociale normen werkt niet als er een norm wordt gecommuniceerd die ongeloofwaardig is (Visser & Felten, 2018). Mocht je nog niet kunnen stellen dat de meerderheid van de organisatie voor diversiteitsbeleid is, dan kan het wel werken om normen te communiceren zoals: 'Steeds meer mensen ...', zo komt naar voren uit de review van Tankard en Paluck (2016) en uit het KIS-dossier Wat werkt bij het verminderen van discriminatie? (Felten et al., 2020).



- Iemand die aan jouw kant staat: iemand van wie je vooraf weet dat hij of zij een andere mening heeft dan jij, neem je veel minder serieus. Dat blijkt onder meer uit gerandomiseerd experimenteel onderzoek uit 1990 van Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg en Turner en staat beschreven in een Movisie-rapport over werving en selectie (Visser & Felten, 2018).
- Communiceren wat mensen vinden: een belangrijk aandachtspunt is dat er niet prioritair gecommuniceerd wordt wat er nog mis is aan het gedrag van mensen, want dat werkt niet goed. Het werkt beter om te communiceren wat mensen vinden, dan wat mensen doen of niet doen, zo komt naar voren uit literatuurstudies van KIS en Movisie (Felten et al., 2020; Visser & Felten, 2018) op basis van wetenschappelijke studies zoals die van Cialdini, Reno en Kallgren uit 1990 en van Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein en Griskevicius uit 2007. Wanneer je communiceert dat veel mensen discrimineren of diversiteitsbeleid niet belangrijk vinden, loop je het risico dat mensen denken dat het daarom niet erg is om te discrimineren. Het is daarom logischer om te communiceren dat veel mensen het belangrijk vinden om anderen gelijk te behandelen of om niet te discrimineren.
- Beroep op moraliteit: uit een studie van Does, Derks en Ellemers (2011) blijkt dat boodschappen waarin gelijke behandeling en non-discriminatie als plicht worden benadrukt minder goed werken dan wanneer ze als ideaal worden beschreven, dus wanneer de moraliteit van de werknemers wordt aangesproken. Het onderschrijven van morele idealen kan zelfs impliciete stereotypen en vooroordelen verminderen (Van Nunspeet, Ellemers & Derks, 2015).
- Belonen van werknemers die het goed doen: als werknemers publiekelijk worden beloond voor hun inzet op het uitdragen en naleven van sociale normen, motiveert dat de medewerkers om zich ook beter aan deze normen te houden. Dit komt door de emotie 'trots'; een positieve emotie die mensen graag willen ervaren. Het publiek maken dat men het goed doet, kan gezien worden als beloning. Dit zorgt ervoor dat mensen meer de intentie hebben om zich aan regels te houden (Vliek, 2017).

### 1.1.2 LEIDINGGEVENDEN IN DE HOOFDROL

Bij het stellen van sociale normen en het opstarten van diversiteitsbeleid hebben leidinggevenden een sleutelrol, zo komt uit literatuuronderzoek van Demuijnck (2009): de top van een bedrijf of organisatie moet duidelijk laten zien voorstander te zijn van diversiteitsbeleid en zich hieraan committeren. Dit kan onder meer door het stellen van duidelijke doelen en taken en door binnen en buiten de organisatie actief het debat over diversiteit te voeren. Dat er een verband bestaat tussen hoe leiderschap wordt ingevuld en het implementeren van diversiteitsbeleid, wordt bevestigd in een crosssectionele studie van Ng en Sears (2012) en een literatuurstudie van Vasconcelos (2015). Vanuit onderzoek van KIS (Van Hal, Brock, Bouteba & Van den Berg, 2020) komt dan ook in lijn hiermee naar voren dat het niet handig is om 'inclusie' alleen te beleggen bij de HRM-afdeling. Uit onderzoek blijkt dat commitment en een actieve rol van onder meer het management onmisbaar zijn voor succesvol inclusie- en diversiteitsbeleid (Bellaart, De Winter-Koçak & Elferink, 2018; De Vries et al., 2005; Van Hal et al., 2020). Ook is bekend dat wanneer het management maatschappelijk verantwoord ondernemen echt steunt, dit de kans vergroot dat werknemers werk maken van maatschappelijk verantwoord ondernemen, zo komt naar voren uit de review van Aguinis en Glavas (2012). Bedrijfsleiders moeten zich uitspreken om het hele bedrijf te laten zien dat ze opkomen voor elke werknemer, ongeacht zijn of haar achtergrond. Ondersteuning van diversiteit en inclusie moet een actief onderwerp van discussie zijn onder bedrijfsleiders, zodat het juiste beleid (de sociale norm) naar alle niveaus van hun organisatie doorsijpelt (Browne, 2014). Reviewers Trenerry, Franklin en Paradies (2012) stellen in lijn hiermee dat voor het ontwikkelen van een effectieve aanpak gericht op het voorkomen van racisme, er in een organisatie onder meer een 'top-down' centraal team of commissie nodig is. Het bevorderen van 'medewerkersnetwerken' hoort ook tot de toolkit van mogelijke interventies (Diversiteit in Bedrijf, 2020).

Ook uit het KIS-praktijkonderzoek *Inclusie op de werkvloer: wat laat 'de praktijk' zien?* komt naar voren dat leidinggevenden een grote rol krijgen toebedeeld bij het creëren van een inclusieve werkvloer. Er worden verschillende competenties genoemd die een leidinggevende zou moeten hebben (Van Hal et al., 2020). Belangrijk is dat een leidinggevende:

- meedenkt;
- de tijd neemt;
- vragen stelt;
- zich zorgzaam opstelt naar teamleden;
- niet vanzelfsprekend bepaalde privileges heeft;
- betrouwbaar en benaderbaar is;
- een open houding heeft en open vragen stelt zonder waardeoordeel;
- fouten kan toegeven;
- openstaat voor feedback.

Echter, leidinggevenden kunnen niet in hun eentje het proces van verandering binnen de organisatie realiseren, zo komt uit de review van Trenerry (et al., 2012). Verdere voorwaarden zijn:

- Het top-down-team heeft een brede verantwoordelijkheid en bestaat uit senior medewerkers om het proces te leiden, te bewaken en te coördineren.
- Er is een afdeling, werkeenheid of persoon nodig die de administratieve, logistieke en bestuurlijke ondersteuning voor dit proces kan bieden.
- Er moeten ook bottom-up-strategieën worden ingezet die transparantie, vertrouwen en informatieuitwisseling bevorderen tussen medewerkers en organisatiemanagers/leiders, bijvoorbeeld door personeelsenquête, medewerkersnetwerken of forums.
- Idealiter zijn er taskforces, veranderteams en/of werkplannen voor de verschillende onderdelen van de organisatie.
- Er moeten duidelijke doelen worden gesteld met meetbare resultaten; deze moeten worden gemonitord (zie 1.1.3) en hierover moet verantwoording worden afgelegd (zie ook 1.2.5) en er moet openlijk over worden gecommuniceerd. Zo moet er continu gewerkt worden aan kwaliteitsverbetering.

### 1.1.3 MONITORING

Om te kunnen volgen of een organisatie daadwerkelijk vooruitgang boekt op inclusie en het voorkomen van discriminatie in werving en selectie, is het logisch om te monitoren en systematisch gegevens te verzamelen (Trenerry et al., 2012; Van Hal et al., 2020). Door te monitoren kan de ervaren inclusie van diverse medewerkers in kaart worden gebracht en kunnen obstakels hierbij worden geïdentificeerd (Van Hal et al., 2020).

De meest bekende vorm van monitoring is misschien wel het werken met streefcijfers. Er zijn diverse organisaties die daarmee werken (Cadat-Lampe & Felten, 2020). Sinds kort kunnen werkgevers met ten minste 250 medewerkers gebruikmaken van de Barometer Culturele Diversiteit om inzicht te krijgen in het aandeel werknemers met en zonder migratieachtergrond binnen hun organisatie (zie [CBS-website](#)). Het doel van deze barometer is niet om werkgevers tot een bepaald soort beleid te brengen, maar om het voor bedrijven mogelijk te maken dat ze vrijwillige en zelfopgelegde streefcijfers hanteren, waarop ze vervolgens ieder jaar publiekelijk verantwoording moeten afleggen (Cadat-Lampe & Felten, 2020). Een voorwaarde bij het hanteren van streefcijfers is dat deze realistisch zijn. Ook kunnen deze cijfers opgenomen worden in de jaarplannen en individuele afspraken met medewerkers (De Vries et al., 2005). Andere tips zijn om bij de

uitkomsten van de monitor de cijfers in de context te plaatsen, na te gaan wat de achterliggende verklaringen voor de cijfers zijn en een weloverwogen vergelijking te maken met andere organisaties (Slootman, 2020).

Er kan ook op andere manieren gemonitord worden dan via streefcijfers. In een KIS-onderzoek (Van Hal et al., 2020) wordt een concreet voorbeeld genoemd: "Als je er als organisatie bijvoorbeeld naar streeft dat divers personeel binnen de organisatie blijft en ook doorstroomt naar hogere functies, moet je eerst weten waarom dat nu vaak niet gebeurt. Wat zijn de redenen voor vertrek? En wat zijn de knelpunten voor promotie naar een hogere functie? Manieren om dat te onderzoeken zijn bijvoorbeeld uitgebreide exitgesprekken, focusgroepen, het analyseren van uitstroom- en doorstroomcijfers op basis van diversiteit, en tevredenheidsonderzoek gedifferentieerd naar diverse groepen."

Voorwaarden bij monitoren in het algemeen zijn:

- Het voorkomen van een dichotomische manier van meten en dus niet alleen focussen op het verschil tussen mensen met en zonder migratieachtergrond (Van Hal et al., 2020). Er zijn namelijk ook andere verschillen die een rol kunnen spelen, zoals sekse, leeftijd en het al dan niet hebben van een beperking. Een intersectionele analyse, oftewel een analyse van de combinatie van identiteiten van individuen en bevolkingsgroepen ligt daarom meer voor de hand. Dan gaat het namelijk niet om eendimensionale, maar om overlappende identiteiten en deze zijn doorslaggevend voor de manier waarop discriminatie in onze samenleving plaatsvindt (De Rode Hoed, 2019; Verloove, Van Wonderen & Felten, 2020). Intersectionaliteit betekent dus oog ervoor hebben dat iedereen onderdeel is van verschillende groepen tegelijkertijd en dat de intersectie van deze groepen de positie bepaalt van een individu in de samenleving. Intersectionaliteit betekent óók oog hebben voor maatschappelijke ongelijkheid en in- en uitsluitingsmechanismen: het feit dat de posities van verschillende individuen ongelijkwaardig kunnen zijn. Er bestaan namelijk machtsverhoudingen: duidelijke verschillen in macht op basis van de combinatie van onder meer sekse, afkomst, huidskleur, seksuele voorkeur en nationaliteit (Verloove et al., 2020) die leiden tot structureel voordeel voor sommigen en voor structureel nadeel voor anderen.
- Het ophalen van zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens; kwalitatieve data geven meer inzicht in de betekenis van de cijfers (Van Hal et al., 2020; Slootman, 2020). En verhalen van mensen doen een groter beroep op andermans inlevingsvermogen en empathie (zie 1.3.2).

#### 1.1.4 BEWUSTWORDING EN ZELFREFLECTIE

Het is belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van hun eigen vooroordelen en stereotypen (Van Hal et al., 2020), zowel in het wervings- en selectieproces als voor de doorstroom en uitstroom op de werkvloer. Als mensen behoren tot een dominante groep (zoals mensen zonder migratieachtergrond, mannen en heteroseksuelen), is het belangrijk dat zij zich terdege bewust worden van hun eigen voordelen in de samenleving oftewel van hun privileges (McIntosh, 2017). Bewustwording rondom machtsverschillen vanwege afkomst is ook belangrijk (Trenerry et al., 2012). Ghorashi en Sabelis (2013) stellen dat er zicht moet komen op factoren waardoor mensen worden uitgesloten, bijvoorbeeld door te kijken naar de verschillende lagen in een organisatie. Maar ook naar de voorwaarden voor (niet-)betrokkenheid. Deze manier van kijken moet ontregelend werken, zodat wat normaal is onderworpen wordt aan een verstoringsproces. Dit vereist een iteratieve, herhaalde reflectie op wat 'normaal' is binnen de organisatie en wat niet. Bijvoorbeeld of het normaal is dat medewerkers met een migratieachtergrond altijd bij de balie werken (waardoor het bedrijf aan de buitenkant divers lijkt) en niet als CEO, waardoor het vergroten van de diversiteit in het bedrijf een ongewenst neveneffect heeft: het werkt stigmatisering in de hand van de bevolkingsgroepen waartoe deze medewerkers behoren (Ghorashi & Sabelis, 2013).

Een van de meest concrete manieren om deze bewustwording op gang te brengen, is door het volgen van een cursus. In zo'n cursus kunnen werknemers geconfronteerd worden met hun impliciete vooroordelen en stereotypen, wat kan leiden tot bewustwording van deze vooroordelen en het bijsturen van het eigen gedrag hierop (Felten, Van Oostrum, Taouanza & Keuzenkamp, 2016). Deze strategie kan ervoor zorgen dat mensen minder vooroordelen en stereotypen hanteren op de werkvloer, maar ook bij de werving en selectie. Het idee is dat als je eenmaal bewust bent van je vooroordelen en stereotypen, je deze kan controleren en monitoren en waar nodig kan bijsturen (Felten et al., 2020; Felten, Van Oostrum, Taouanza & Keuzenkamp, 2016; Visser & Felten, 2018; Vink, Van der Toorn, Jansen & Ellemers, 2020). Er zijn wel verschillende voorwaarden waaraan de strategie 'bewustwording' moet voldoen:

- Belangrijk is dat deelnemers intrinsiek gemotiveerd zijn om hun eigen vooroordelen en stereotypen te verminderen (Burns & Monteith, 2019; Gonsalkorale, Sherman, Allen, Klauer & Amodio, 2011). Het verplichten van een bewustwordingstraining is dus discutabel. Dit kan zelfs weerstand oproepen (Monteith, 1996).
- Het werkt niet als mensen denken dat zij zelf 'vooroordelen-vrij' zijn (Gawronski, Geschke & Banse, 2003; Gawronski, Peters, Brochu & Strack, 2008; Glaser & Knowles, 2008).
- Deelnemers moeten ruim de gelegenheid hebben om in de training te oefenen in zelfcontrole en hierbij is het zinvol wanneer er actieve werkvormen zoals rollenspelen worden ingezet. Daarnaast is het van belang dat deelnemers ook na de training nog de ruimte krijgen om in hun organisatie of bedrijf te oefenen met het nieuwe gedrag (Frantz et al., 2004; Goff, Steele & Davies, 2008).
- Aan te raden is om de training niet te richten op de vooroordelen ten aanzien van één groep (bijvoorbeeld vrouwen) want dat kan het signaal afgeven dat vooroordelen jegens andere groepen (bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond) minder belangrijk worden gevonden (Vink et al. 2020).
- Voorkomen moet worden dat stereotypen herhaald worden; want ook al wordt verteld dat een stereotype niet klopt en men er niet aan mag denken, dan onthoudt men dit stereotype vaak wel. Stereotypen proberen te ontcrachten werkt dan ook averechts (Gawronski & Bodenhausen, 2006; Gawronski et al., 2008).
- Mensen moeten bij de les blijven. Als iemand bijvoorbeeld een extra taak krijgt, is het moeilijker om op vooroordelen en stereotypen te blijven letten (Blair, 2002; Govorun & Payne, 2006; Richeson et al., 2003). Maar ook door slaapgebrek en vermoeidheid (Buzinski & Kitchens, 2017; Ghumman & Barnes, 2013), tijdsdruk (Razenberg, De Winter- Koçak, Taouanza, Van Hal & Chrifi, 2018) en alcoholgebruik kan men het eigen gedrag minder goed controleren (Bartholow, Dickter & Sestir, 2006).

Er zitten dus veel haken en ogen aan het werken aan bewustwording via bijvoorbeeld een bewustwordingscursus. Of deelnemers ook op de lange duur hun gedrag veranderen, is nog niet duidelijk bewezen. Een belangrijke verklaring hiervoor is dat weinig trainingen uitleggen hoe deelnemers hun gedrag kunnen aanpassen (Vink et al., 2020). Een bewustwordingscursus (of 'anti-bias-trainingsprogramma') werkt beter wanneer dit onderdeel is van een breder diversiteitsbeleid (Vink et al., 2020). Ook in de Delphi-studie van TNO – waar het alleen gaat om werving en selectie – wordt geconcludeerd dat bij werving en selectie een bewustwordingscursus alleen kan werken in combinatie met een andere maatregel, namelijk objectief werven en selecteren (zie 1.2.2) (Hulsegge, Emmert & Verhoef, 2020).

## 1.2 Werven en selecteren zonder vooroordelen: wat werkt?

Een van de situaties waarin veel discriminatie voorkomt, is de wervings- en selectieprocedure. Personen met een Nederlandse naam hebben in de eerste selectiefase ongeveer 60% meer kans op een uitnodiging dan personen met een Arabisch klinkende naam, ondanks een even goed cv. Dit meldt het rapport *Verdere integratie op de arbeidsmarkt (2018)* van het ministerie van SZW. Maar hoe kun je dat als werkgever voorkomen? In deze paragraaf zetten we de strategieën op een rij die volgens de literatuur effectief zijn.

### 1.2.1 Een inclusieve vacaturetekst

Om te zorgen dat er sollicitanten met diverse (migratie)achtergronden reageren op de 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 daardoor zien 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' of 'diversity washing'; dat kan juist weer kandidaten afschrikken (Hulsegge, Emmert & Verhoef, 2020). Een statement maken kan dus helpen als duidelijk is dat het geen 'window dressing' is.

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 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 van mensen met een migratieachtergrond, en niet alleen in het eigen netwerk te werven (Hulsegge et al., 2020).

### 1.2.2 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 (Hulsegge 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. Als deze sollicitanten per functie-eis vervolgens objectief worden vergeleken, dan bestaat er een grote 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 komen een aantal voorwaarden naar voren ten aanzien van de uitvoering in de praktijk.

Voorwaarden met betrekking tot de eerste selectie:

- Vooraf kiezen welke competenties echt cruciaal zijn voor een functie en welke niet, zodat je weet op welke competenties je de kandidaten gaat beoordelen (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020c).
- Een afweging maken om een invulformulier op te stellen, zodat je de kandidaten goed met elkaar kan vergelijken. Het wordt dan een vorm van 'anoniem solliciteren' (zie 1.2.3). Let erop dat je niet alleen vraagt om een beschrijving van de gewenste competenties, maar bijvoorbeeld ook vraagt naar voorbeelden uit de praktijk waaruit deze competenties blijken (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020c).
- Niet zelf bij iedere brief of bij ieder formulier van een kandidaat bedenken of je deze persoon geschikt vindt of niet, maar een standaardlijstje met competenties nalopen om na te gaan of deze kandidaat voldoet aan de eerder opgestelde criteria. Dat doe je bij iedere kandidaat op dezelfde manier (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020c).

Voorwaarden met betrekking tot het sollicitatiegesprek:

- Vooraf interviewvragen formuleren die de benodigde competenties testen (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020d). Bij assessmenttesten: opletten op culturele bias die uitgaat van specifiek-Nederlandse of -westerse factoren, zoals handen schudden of elkaar in de ogen kijken (Dijk & Van Emmerik 2020).
- Vooraf het proces van beoordelen inrichten: maak een normeringstabel zodat duidelijk is hoe je alle kandidaten gaat beoordelen (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020d).
- Probeer gedurende het hele gesprek objectief te blijven: geen persoonlijke gesprekken met de kandidaat vooraf, geen vragen over de culturele achtergrond, wel aantekeningen maken tijdens het gesprek, niet de sollicitanten bespreken tussen de interviews door en jezelf er steeds aan herinneren om objectief te blijven (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020d).
- Het volgen van een vast proces voor een gestructureerd sollicitatiegesprek: stel iedere kandidaat dezelfde vragen in dezelfde volgorde (Ministerie SZW, TNO & Ocellus Consultancy, 2020d).

Ook promotie van medewerkers kun je op zo'n systematische manier aanpakken. Op deze manier verminder je de invloed van impliciete vooroordelen en stereotypen die vrijwel iedereen heeft: je gaat niet af op je 'onderbuikgevoel' maar bekijkt het juist rationeler. Zo wordt de kans op discriminatie kleiner. 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).

### 1.2.3 Anoniem solliciteren

Anoniem solliciteren kan door te werken met sollicitatieformulieren waarop een sollicitant alleen functiegerelateerde informatie kan invullen of door de brieven en cv's te anonimiseren (zie ook 'objectief werven en selecteren' 1.2.3). Resultaten met anoniem solliciteren uit Den Haag en Nijmegen zijn voorzichtig positief te noemen, aldus een rapport van het College voor de Rechten van de Mens (Thijs, 2019). De kans uitgenodigd te worden voor een gesprek voor mensen met een migratieachtergrond steeg, zonder dat dit ertoe leidde dat mensen in een volgende niet-anonieme fase alsnog werden afgewezen. Hierbij



was volgens de rapportage sprake van een niet totaal zuivere meting, omdat de referentieperiode een jaar eerder lag. Internationaal worden wisselende resultaten gevonden; in een recente Franse studie worden er geen resultaten gevonden waar het gaat om discriminatie van mensen met een Marokkaanse achtergrond (Lacroux, & Martin Lacroux, 2020). Momenteel wordt er aanvullend onderzoek gedaan door TNO.

#### 1.2.4 EEN DIVERS SAMENGESTELDE SOLLICITATIECOMMISSIE

Divers samengestelde sollicitatiecommissies kunnen effectief zijn maar zijn dit niet altijd, blijkt uit de Delphi-studie van TNO (Hulsegge et al., 2020). De meerderheid van de experts gaf echter aan dat er beperkt of inconsistent wetenschappelijk bewijs is voor het effect van een divers samengestelde commissie (Hulsegge et al., 2020). Dit komt overeen met de conclusie in het rapport van het College voor de Rechten van de Mens (Thijs, 2019). Daarbij zijn veel van de onderzochte praktijken gedaan met gestructureerde interviews zoals passend bij objectief werven en selecteren (zie 1.2.2), waardoor er moeilijk effecten zijn te meten omdat dit al veel 'bias' weghaalt. Dit vraagt dus om meer onderzoek, maar desalniettemin lijkt het een kansrijke aanpak.

Ondanks de onduidelijkheid over het effect, zijn er al wel een aantal voorwaarden bekend die de kans op effect groter maken. Zo is het van belang dat:

- een substantieel deel van de commissie uit de doelgroep komt die te maken heeft met discriminatie, dus bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond of vrouwen (Hulsegge et al., 2020);
- ieder lid eerst een eigen beoordeling maakt en deze beoordelingen vervolgens besproken worden (Hulsegge et al., 2020);
- iedere stem even zwaar meetelt in het selectieproces (Hulsegge et al., 2020).

#### 1.2.5 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 die in het Movisie-rapport wordt gegeven, is dat de mensen die belast zijn met werving en selectie willen voldoen aan sociale normen binnen de organisatie en daarom meer weloverwogen keuzes maken. Stereotypen en vooroordelen krijgen hierdoor minder kans. Verantwoording afleggen is dus een manier om te zorgen dat het objectief werven en selecteren (zie 1.2.2) goed wordt uitgevoerd en dat sociale normen (zie 1.1.1) goed worden nageleefd. In de 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).

Bedrijven kunnen er vrijwillig voor kiezen om met enige regelmaat verantwoording af te leggen over hun wervings- en selectiebeleid aan bijvoorbeeld een non-gouvernementele organisatie (ngo) of een andere onafhankelijke organisatie (Visser & Felten, 2018) of intern aan een diversiteitsmanager (Hulsegge et al., 2020). Dit werkt wanneer:

- verantwoording afgelegd moet worden aan iemand met autoriteit of iemand die wordt gezien als gelegitimeerd. Belangrijk is dat de persoon aan wie verantwoording wordt afgelegd, geen bekende is (Visser & Felten, 20218);
- men goed geïnformeerd is dat de kans bestaat dat men verantwoording moet afleggen en dat de kans dat men verantwoording moet afleggen als groot wordt beschouwd (Visser & Felten, 2018);
- men beoordeelt op het proces (is het proces eerlijk verlopen?) en niet op de uitkomst (wie is er aangenomen of gepromoveerd?) (Visser & Felten, 2018);
- er voldoende energie is om te focussen op het eerlijk laten verlopen van het proces; bij weinig aandacht en tijd vervalt men eerder in handelen op basis van stereotypen en is de kans op discriminatie groter (Visser & Felten, 2018);
- er voldoende ruimte is voor mensen om te leren van hun fouten, want anders vervallen ze juist eerder in discriminerend gedrag;
- verantwoording wordt afgelegd aan een commissie van mensen die onderling verschillen in afkomst en huidskleur. De kans is dan groter dat deze verantwoording effectief is (dus leidt tot minder 'bias') dan wanneer de commissie alleen bestaat uit 'witte' mensen, zo wordt gesteld in KIS-rapportage (Felten, Cadat-Lampe, Razenberg & Visser, 2019a; 2019b) op basis van Bowman Williams (2018).

Wanneer bedrijven regelmatig verantwoording afleggen aan een onafhankelijke organisatie over hun werving en selectie, zou er een mogelijkheid moeten zijn om die bedrijven daarvoor te belonen: dit wordt ook wel 'naming & faming' genoemd (Felten, Cadat-Lampe, Razenberg & Visser, 2019a; 2019b; Visser & Felten, 2018). Het belonen kan ervoor zorgen dat werknemers trots gaan ervaren (Vliek, 2017). Dat zorgt ervoor dat ze eerder gemotiveerd zijn om eerlijke en systematische processen en systemen te hanteren bij het werven en selecteren. In de praktijk zou dit kunnen betekenen dat een reeks bedrijven (bijvoorbeeld in dezelfde regio of in eenzelfde sector) zich eraan committeert om verantwoording af te leggen aan een onafhankelijke organisatie over hun wervings- en selectieprocedures. Deze onafhankelijke organisatie zou die bedrijven vervolgens kunnen belonen met bijvoorbeeld een keurmerk en/of goede publiciteit, wanneer zij in hun verantwoording hebben aangetoond dat zij eerlijke wervings- en selectieprocedures hanteren. Op deze manier ontstaat er een nieuwe sociale norm (zie 1.1.1) in de regio of in de sector (Felten et al., 2019ab).

### 1.2.6 OPEN HIRING

'Open hiring' is een model dat vanuit de Verenigde Staten naar Nederland is gekomen (Drupsteen, Hogenstijn, Goudswaard, Van der Aa, Oden & Polstra, 2018). Het concept is eenvoudig; iedereen kan zich aanmelden, laat enkele gegevens achter en kan na een tijdje aan het werk. Het model is ontwikkeld voor mensen in een kwetsbare situatie die lastig aan het werk komen. Het proces van 'open hiring' ziet er als volgt uit. Na aanmelding wordt men op een wachtlijst geplaatst. Als er plek is, wordt de eerste op de wachtlijst gebeld. Daarna is er een introductie en de volgende fase: apprenticeship. Hierin loopt de nieuwe medewerker gedurende negen maanden mee met al ervaren medewerkers. In deze periode is er een tweewekelijkse evaluatie waarbij er wordt gekeken of de nieuwe werknemer de benodigde competenties kan ontwikkelen. De vooruitgang hiervan wordt gemonitord. Tijdens de fase van apprenticeship verdient de werknemer het minimumloon. Beheerst de werknemer alle gevraagde competenties, dan krijgt deze een volledig dienstverband en ook loonsverhoging. Tijdens het gehele proces krijgt de werknemer ondersteuning van een sociaal werker bij het oplossen van eventuele problemen (Drupsteen et al., 2018).



Een aantal kernelementen van 'open hiring' zijn (Drupsteen et al., 2018):

- Iedereen kan meedoen; zonder verdere vragen wordt men op een wachtlijst geplaatst en gebeld als er plaats is.
- Uitzicht op de zekerheid van een vast inkomen.
- Deelnemers krijgen wekelijks direct loon.
- De intentie is dat iemand een vast contract krijgt, mits hij/zij zich ontwikkelt. Arbeidsvoorwaarden worden stap voor stap uitgebreid.
- Iedereen is gelijk, ongeacht opleiding. Bij de start ontvangt iedereen ook hetzelfde salaris.
- Werknemers worden individueel begeleid, zowel bij het ontwikkelen van de sociale werknemersvaardigheden als de 'harde' werknemersvaardigheden.
- Er is onafhankelijke ondersteuning.
- De werknemer is zelf verantwoordelijk voor de keuzes in zijn of haar ontwikkeling.
- De werknemers onderschrijven de kernwaarden van het bedrijf. Er wordt een familiegevoel gecreëerd.

Succesvolle resultaten met 'open hiring' worden onder meer beschreven door Pirson en Livne-Tarandach (2020); zij noemen diverse bedrijven die succes hebben met het invoeren van 'open hiring'. Wel noemen zij dat werknemers die op die manier zijn binnengekomen, vaak andere diensten nodig hebben zoals ondersteuning vanuit het sociaal werk. Ook Jansen & Dekker (2019) beschrijven hoe er in Nederland een 'lifecoach' is voor de mensen die via 'open hiring' aan de slag gaan. Zij beschrijven ook dat niet alles duidelijk is over deze manier van werken. Zo is het bijvoorbeeld onduidelijk hoe zittende werknemers erop reageren, en of het ook werkt voor stages en voor hoogopgeleid personeel. Er is dus meer onderzoek nodig om beter zicht te krijgen op 'open hiring'.

### 1.2.7 VOORKEURSBELEID EN QUOTA

Een stap verder dan het voorkomen van discriminatie is het voeren van een voorkeursbeleid. Dit kan in het geval dat er veel reacties komen op een vacature: er is dan de mogelijkheid om bij gelijke geschiktheid te kiezen voor bijvoorbeeld de kandidaat met een migratieachtergrond. Want het voorkomen van discriminatie is belangrijk, maar het betekent niet altijd dat je personeelsbestand in korte tijd ook diverser wordt. Voorkeursbeleid kan daar wél voor zorgen en heeft dus niet als doel om discriminatie te voorkomen, maar 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 houdt dit in 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). Dit zou er in de praktijk zo uit kunnen zien:

- Bij de sollicitatiebrieven scoor je alle kandidaten op competenties, net zoals beschreven staat bij objectief werven en selecteren. Dan vallen er een aantal kandidaten af en blijven er een aantal over die volgens hun brieven lijken te beschikken over de gewenste competenties.
- Je houdt dan vaak nog een te grote groep over om deze allemaal uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek. In dat geval is de volgende stap om te kijken naar diversiteit: wie van de kandidaten zorgt voor een meer divers personeelsbestand? Stel dat je twaalf kandidaten hebt die goed voldoen aan de functie-eisen en waarbij je op basis van de brieven moeilijk kan kiezen wie je uitnodigt voor een gesprek. Je kiest dan van die twaalf kandidaten de personen uit die een migratieachtergrond hebben, vrouw zijn en/of een beperking hebben.

- Vervolgens voer je de sollicitatiegesprekken op eenzelfde gestructureerde manier zoals beschreven staat onder 'objectief werven en selecteren' en kies je de kandidaat die de best passende competenties heeft voor de functie.

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. Een hulpmiddel hierbij is de [Barometer Culturele Diversiteit](#). De Barometer Culturele Diversiteit geeft organisaties inzicht in de culturele diversiteit van hun personeelsbestand, zonder dat individuen in de cijfers herkenbaar zijn. Dat gebeurt door gegevens aan elkaar te koppelen. Organisaties vanaf 250 werknemers delen gegevens met het CBS, dat deze anoniem verwerkt en als geaggregeerde data teruglevert. Hoewel deze barometer er niet op gericht is werkgevers tot een bepaald soort beleid te brengen, maakt deze het voor bedrijven mogelijk dat ze vrijwillige en zelfopgelegde streefcijfers hanteren, waarop ze ieder jaar publiekelijk verantwoording moeten afleggen (Cadat-Lampe & Felten, 2020).

Een andere mogelijkheid is om quota te hanteren. Een quotum voor mensen met een migratie-achtergrond 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). In het KIS-rapport over dit thema wordt geconcludeerd dat de hoogte van dit percentage per regio verschillend zou moeten zijn, omdat niet overal in het land evenveel mensen met een migratieachtergrond wonen (Cadat-Lampe & Felten, 2020). Dat zou dus een belangrijke voorwaarde zijn voor zo'n quotum, omdat een quotum bedoeld is voor het bereiken van een evenredig aandeel op de arbeidsmarkt in relatie tot het percentage van de lokale Nederlandse bevolking. In Leeuwarden is er bijvoorbeeld minder diversiteit dan in Rotterdam. Juridisch gezien is een quotum mogelijk, zo blijkt uit dit KIS-rapport; voorkeursbeleid is in Nederland toegestaan mits personen die niet onder het quotum vallen niet op voorhand worden uitgesloten. Een grote hobbeld 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 migratie-achtergrond' vallen en niet iedereen het wenselijk vindt om op die manier gecategoriseerd te worden (Cadat-Lampe & Felten, 2020).

### **Voorkeursbeleid: wat mag juridisch wel en wat niet?**

Het doel van voorkeursbeleid is om de achterstand van bepaalde groepen op te heffen of te verminderen. Het gaat om vrouwen, (bepaalde) groepen mensen met een migratieachtergrond, mensen met een beperking of mensen die een chronische ziekte hebben. Voorkeursbeleid geldt juridisch gezien bijvoorbeeld niet voor mannen, homoseksuelen of moslims: de voorkeur hebben voor een man in een organisatie met veel vrouwen, is wettelijk gezien dus niet toegestaan, ondanks dat dit zou zorgen voor een diverser personeelsbestand.

Bij voorkeursbeleid behandel je werknemers niet gelijk. Voorkeursbeleid is dus een wettelijke uitzondering op de wettelijke bepalingen over gelijke behandeling. Om met succes een beroep op deze uitzondering te kunnen doen, gelden strikte eisen:

1. **Achterstandseis:** een werkgever moet de achterstand kunnen aantonen.
2. **Zorgvuldigheidseis:** de werkgever moet *alle* sollicitanten zorgvuldig en objectief beoordelen volgens vastgestelde criteria. Een kandidaat krijgt alleen voorrang bij 'gelijke' en niet bij 'voldoende' geschiktheid.
3. **Evenredigheidseis:** de voorkeursmaatregel moet in redelijke verhouding staan tot het doel. De werkgever moet de maatregel kunnen rechtvaardigen door de mate van achterstand.
4. **Kenbaarheidseis:** de werkgever is verplicht om bij de wervings- en selectieprocedure uit te leggen dat hij een voorkeursbeleid voert. Dit moet al in de vacaturetekst staan. (zie: [College voor de Rechten van de Mens](#))

## 1.3 Een inclusieve organisatie

Wanneer discriminatie in werving en selectie wordt voorkomen, is er een belangrijke hobbel genomen. Maar als werkgever ben je er dan nog niet helemaal. Want ook op de werkvloer is het belangrijk om discriminatie te voorkomen. In deze paragraaf zetten we de strategieën op een rij die volgens de literatuur effectief zijn.

### 1.3.1 HET CREËREN VAN ONTMOETINGEN TUSSEN WERKNEMERS

Uit een praktijkonderzoek van KIS (Van Hal et al., 2020) komt naar voren dat verbindingen in een organisatie ontstaan door het creëren van ontmoetingen tussen medewerkers, zoals op informele wijze tijdens lunchbijeenkomsten. Dit is in lijn met de 'contacttheorie' van Allport (1954), die stelt dat een positief contact tussen mensen die van elkaar verschillen in etnische of culturele afkomst of in religie, kan zorgen dat vooroordelen en stereotypen op basis van afkomst of religie verminderd worden. Zoals beschreven staat in het 'wat werkt-dossier' bij het verminderen van discriminatie, heeft deze theorie een sterk bewijs (Felten et al., 2020). In een veelgeciteerde en omvangrijke meta-analyse van Pettigrew en Tropp (2006) zijn 515 studies tegen het licht gehouden, met daarin onder meer gerandomiseerde experimenten met een controlegroep. In 94% van de gevallen werden vooroordelen verminderd door het contact met mensen uit de andere groep. In een review van Paluck en Green (2009) naar wat werkt om vooroordelen te verminderen, wordt de contacttheorie genoemd als een van de weinige methoden die op dit punt echt effectief lijkt te zijn. De contacttheorie gaat erover dat er een diepgaand contact tussen mensen tot stand wordt gebracht, waarin ze zich in elkaar inleven en empathie ontwikkelen en waarbij angst voor elkaar verminderd wordt (Pettigrew & Tropp, 2008). Inleving en empathie stimuleren is an sich ook te beschouwen als een werkzaam mechanisme voor het verminderen van vooroordelen en stereotypen (Felten et al., 2020). Idealiter ontstaat er bij ontmoeting een (soort van) vriendschap (Pettigrew, Tropp, Wagner & Christ, 2011; Swart, Hewstone, Christ & Voci, 2011; Turner, Hewstone, Voci, Paolini & Christ, 2007) tussen twee mensen die eerder niet verwacht hadden ooit vrienden met elkaar te kunnen zijn, vanwege bijvoorbeeld hun verschillen in culturele, etnische of religieuze achtergrond. 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 afkomst een belangrijke manier om racisme te voorkomen. Ook in het werk van Ghorashi komt echt contact als belangrijk naar voren: zij beschrijft onder meer hoe het aangaan van een dialoog waarbij degene die in een meer machtige positie zit, een stap opzij doet en echt gaat luisteren naar diegene die vaak niet gehoord wordt, een belangrijk onderdeel is van diversiteitsbeleid (Ghorashi & Sabelis, 2013).

Je kunt dit op verschillende manieren organiseren: Cletus, Mahmood, Umar en Ibrahim (2018) noemen in hun review teambuildingsactiviteiten waarbij mensen met elkaar gaan samenwerken; bijvoorbeeld in rollenspelen, het doen van spelletjes en het delen van verhalen. In de review van Trenerry, Franklin en Paradies (2012) worden onder meer mentorprogramma's, 'job rotations', lunchbijeenkomsten en samen sporten genoemd. Ook contact wordt hier genoemd als een belangrijke manier om racisme te verminderen (2012).

### 1.3.2 KENNIS OVER ACHTERGRONDEN VAN WERKNEMERS

Kennis over de achtergronden van mensen om meer te weten over hun communicatiepatronen, kunnen ertoe kunnen leiden dat collega's zich gewaardeerd en gezien voelen. Dit is belangrijk voor een inclusieve cultuur, zo komt naar voren uit verschillende KIS-rapporten over dit onderwerp (Bellaart, Oostrik, Razenberg & Smits van Waesberghe, 2016; Van Hal et al., 2020).

Een bekende voorwaarde is om de nadruk te leggen op kennis over individuele mensen en hun (culturele) achtergrond en niet op algemene kennis over culturen. Een bekende valkuil is namelijk om culturen of groepen mensen te beschrijven als vaststaande entiteiten, terwijl bekend is dat deze nooit vastomlijnd zijn en bovendien veranderen. Deze essentialistische benadering kan uitsluiting juist versterken, doordat deze verschillen tussen groepen mensen uitvergroot en voorbijgaat aan het feit dat culturen continu in ontwikkeling zijn en dat de identiteiten van medewerkers niet alleen bepaald worden door hun culturele achtergrond (Van Hal et al., 2020) maar intersectioneel zijn. Ook Ghorashi (2006) waarschuwt voor de essentialistische benadering van cultuur. Aan dit denken ligt namelijk de veronderstelling ten grondslag dat culturen elkaar compleet uitsluiten en dat er duidelijke grenzen zijn tussen de ene cultuur en de andere. In die benadering zijn mensen alleen de dragers van een cultuur. Volgens Ghorashi is cultuur echter juist iets wat mensen zelf maken en niet alleen iets waar ze passief drager van zijn. Voorkomen moet dus worden dat cultuur wordt gezien als allesbepalend voor de handelingen van individuen, want mensen kunnen juist heel creatief omgaan met hun culturele achtergrond. Daarbij zijn er naast cultuur allerlei andere intersectionele factoren die het gedrag bepalen (Ghorashi, 2006). Identiteiten zijn momentopnamen in een continue beweging. Naargelang de situatie verschijnen ze op de voorgrond en verschuiven ze weer naar de achtergrond. Een individu met een migratieachtergrond heeft ook, afhankelijk van de context, de identiteit van bedrijfsleidster, van medewerker, van moeder, van vriend, van activist, van politica, van topsportster, enzovoort (Wekker & Lutz, 2001).

### 1.3.3 SAMEN BESLISSINGEN NEMEN

Uit onderzoek blijkt dat het voor een inclusieve organisatie belangrijk is dat er sprake is van 'inclusion in decision-making': dat betekent dat ieders mening gehoord moet worden, ook als deze tegen de algemene opvattingen ingaat (Nishii, 2013). Verschillende meningen en perspectieven zorgen namelijk voor nieuwe inzichten, waardoor men van elkaar kan leren (Van Hal et al., 2020). In het eerdergenoemde praktijkonderzoek van KIS (Van Hal et al., 2020) komt naar voren dat er vaak ongemakkelijke gesprekken gevoerd moeten worden om tot breed gedragen inclusie te komen. Een daadwerkelijk 'organisatiebreed gesprek' vereist dat medewerkers invloed hebben op de wijze waarop er gewerkt wordt aan inclusie, en ook een kritisch geluid moeten kunnen laten horen. Je creëert immers met de gehele organisatie het werkklimaat. De onderzoekers raden dan ook aan om concrete mogelijkheden te creëren voor werknemers om daadwerkelijk invloed te kunnen uitoefenen op inclusie in de organisatie. Bijvoorbeeld door het organiseren van dialoogbijeenkomsten, het instellen van een klankbordgroep en het benoemen van kartrekkers of ambassadeurs. Belangrijk is dat medewerkers hiervoor vanuit de organisatie de tijd en faciliteiten krijgen (Van Hal et al., 2020). Een mogelijkheid is om netwerken van diverse medewerkers te stimuleren; denk bijvoorbeeld aan de vele 'roze' (LHBTI-) netwerken in bedrijven (Diversiteit in Bedrijf, 2020).

### 1.3.4 HET CREËREN VAN GEDEELDE NORMEN EN WAARDEN.

Een gemeenschappelijke basis voor verbinding met de organisatie kan ontstaan door werknemers de mogelijkheid te geven om, vanuit hun eigen achtergrond, na te denken over de waarden die volgens hen bij de organisatie horen, zo komt naar voren uit het eerdergenoemde onderzoek van KIS (Van Hal et al., 2020). Dit stellen de onderzoekers op basis van hun praktijkonderzoek, maar ook op basis van de literatuur. Zo stelt Çelik (2018) dat inclusie in een organisatie vraagt om gezamenlijke verbondenheid met algemene waarden. En uit een publicatie van de Hogeschool Utrecht komt naar voren dat door te focussen op die gedeelde waarden, mensen ervaren waarin ze gelijk zijn aan elkaar. Dit zorgt ervoor dat er gemakkelijker een connectie kan ontstaan tussen medewerkers, terwijl tegelijkertijd verschillen kunnen blijven bestaan (De Vries, Beukema, Gründemann & De Lange, 2017).

### 1.3.5 ACTIEF INGRIJPEN ALS OMSTANDER

Medewerkers zouden vaardigheden moeten leren om respectvol om te kunnen gaan met collega's, zo wordt gesteld in het KIS-rapport over inclusie (Van Hal et al., 2020). Ook in de review van Trenerry (et al., 2012) komt dit naar voren: daarin gaat het concreet om vaardigheden voor het omgaan met conflicten. Dit draagt volgens deze reviewers ertoe bij dat racisme op de werkvloer wordt voorkomen. Het meest concrete voorbeeld van gewenst gedrag dat in beide studies wordt genoemd, is het leren ingrijpen wanneer men getuige is van discriminatie. Een van de voorbeelden uit het KIS-praktijkonderzoek (Van Hal et al., 2020) gaat daar ook over: het gaat om je uitspreken tegen zogenaamde 'grapjes' over anderen die kwetsend zijn of wanneer collega's naar beneden worden gehaald. In een van de organisaties uit het eerder genoemde onderzoek van Van Hal (et al. 2020) hebben medewerkers een 'active bystander'-training gevolgd, waarin zij hebben geleerd wat je kan doen als een collega een discriminerende of andere negatieve opmerking maakt. Dat dit een belangrijke aanpak is, komt ook naar voren uit andere literatuur en is onder meer samengevat in een artikel (Felten, Broekroelofs & Verloove, 2020) en beschreven in een Movisie-rapport over online discriminatie (Taouanza & Felten, 2017).

Volgens verschillende onderzoekers (o.a. Nelson et al., 2011) zou het activeren van omstanders een essentieel element moeten zijn van antidiscriminatiebeleid en Trenerry, Franklin en Paradies (2012) noemen het als een belangrijk onderdeel van het voorkomen van racisme op het werk. Want wanneer omstanders ingrijpen, zorgt dit ervoor dat degene die heeft gediscrimineerd daarvan kan leren (Munger, 2017; Son Hing, Li & Zanna, 2002). In het ideale geval voelt de dader zich schuldig of op een andere manier vervelend over wat hij of zij gedaan heeft; die gevoelens vormen een motivatie om er in de toekomst op te letten dat het niet meer voorkomt (zie o.a. Burns, Monteith & Parker, 2017; Butz & Plant, 2009; Plant, Devine & Brazy, 2003). Maar niet alle plegers ervaren deze schuldgevoelens en lang niet bij alle plegers treedt er dus bewustwording op. Desalniettemin kan ingrijpen toch ook bij die mensen effect hebben, omdat ingrijpen een sociale norm stelt: 'Dit accepteren wij hier niet.' En een (veronderstelde) sociale norm heeft veel invloed op het gegeven of mensen al dan niet discrimineren. Wanneer mensen denken dat discriminatie in hun omgeving niet wordt geaccepteerd, wordt de kans op discriminatie aanzienlijk kleiner (zie o.a. Crandall, Eshleman & O'Brien, 2002).

Het effect van de trainingen is echter nog niet altijd duidelijk; uit een meta-analyse van trainingen gericht op het ingrijpen bij seksuele intimidatie, blijkt dat deelnemers betere vaardigheden leren, zeker op de korte termijn. De onderliggende mechanismen (waarom werkt zo'n training wel of niet?) zijn echter nog niet helemaal duidelijk (Kettrey & Marx, 2020). De aanwijzingen die er nu zijn, duiden erop dat trainingen vooral effectief zijn als deelnemers door middel van rollenspelen oefenen om in te grijpen bij discriminatie (Monteith, Burns & Hildebrand, 2019). Volgens Nelson (et al., 2011) en Ashburn-Nardo, Morris en Goodwin (2008) en het Confronting Prejudice Model (CPR-model) zijn er specifieke elkaar opvolgende fasen die doorlopen moeten worden zodat mensen leren om in te grijpen bij discriminatie. Het gaat om de volgende fasen:

- herkennen van discriminatie: sommige vormen van discriminatie zijn expliciet en makkelijk te identificeren. Andere vormen zijn meer subtiel, alledaags of verpakt in de vorm van 'grapjes'. Het herkennen van al deze vormen kan geoefend worden via professionele training;
- omstanders moeten in iedere situatie zelf nadenken of ingrijpen wenselijk is: men moet bereid zijn om in iedere situatie stil te staan bij wat er gebeurt en na te denken of en hoe men ingrijpt;
- omstanders moeten vervolgens bepalen om wel of niet in te grijpen;
- omstanders moeten weten wat te doen: welke woorden of strategieën kunnen ze gebruiken, wie kunnen ze inschakelen? De omstanders moeten hiervoor ook de vereiste vaardigheden hebben en erin geloven dat zij effectief kunnen ingrijpen.

De kans dat iemand daadwerkelijk ingrijpt wordt ook groter als:

1. de omstander zich verantwoordelijk voelt en die verantwoordelijkheid neemt. Wanneer mensen een positie krijgen van autoriteit of gezag, voelt men zich vaak meer verantwoordelijk (Ashburn-Nardo et al., 2008). Dat betekent dat leidinggevendenden dus in het bijzonder een belangrijke verantwoordelijkheid hebben om in te grijpen;
2. de omstander heeft gemerkt dat de mensen met gezag of autoriteit zich uitspreken tegen iedere vorm van discriminatie en duidelijk hebben gemaakt dat alle vormen (ook de meer 'subtiele' varianten) niet acceptabel zijn. Wie die leiders of personen met gezag zijn, verschilt per sociale context (Ashburn-Nardo et al., 2008);
3. de omstander de overtuiging heeft dat ingrijpen zinvol is en dat vooroordelen, stereotypen en discriminatie daadwerkelijk te verminderen zijn (Monteith et al., 2019). Wanneer je ervan uitgaat dat het 'toch allemaal geen zin heeft', heb je minder de neiging om in actie te komen bij het zien van discriminatie.

De onderzoekers Nelson (et al., 2011) en Plous (2000) hebben verschillende tips op een rij gezet:

- **De pleger aanspreken op positieve waarden, normen en eigenschappen:** ook mensen die openlijk discrimineren, hebben vaak normen en waarden die erop gebaseerd zijn dat je anderen gelijk en respectvol moet behandelen. Het is raadzaam om deze normen en waarden 'te activeren' bij degene die discrimineert (Monteith et al., 2019; Stone et al., 2011). Een voorbeeld is: 'Ik ben verbaasd dat je dat zegt/doet, omdat ik dacht dat jij gelijkwaardigheid belangrijk vindt.' Of: 'Je zegt nu dit, maar zo ken ik jou eigenlijk niet. Sta je nog steeds achter je opmerking?'
- **Geef ruimte aan de gevoelens van het slachtoffer:** plegers staan namelijk vaak niet stil bij wat hun gedrag veroorzaakt bij slachtoffers. Vooral online blijven de gevolgen van racisme onzichtbaar doordat de pleger geen fysieke reactie ziet bij het slachtoffer (Fox et al., 2015). Ook kan het helpen om aan de pleger te vragen om zich in te leven in het slachtoffer (Stone et al., 2011). Bijvoorbeeld door te vragen: 'Kun je je voorstellen dat je je misschien minder fijn op het werk voelt als je met regelmaat dit soort opmerkingen over je afkomst hoort?'
- **Aanspreken vanuit de groep:** omdat mensen eerder iemand zullen helpen die op hen lijkt, kan het helpen om de pleger aan te spreken op de gedeelde groepsidentiteit. Bijvoorbeeld als beiden werkend bij hetzelfde bedrijf, als beiden voetbalfans, of buurtbewoners. Als je iets deelt met elkaar, is het makkelijker om elkaar aan te spreken: 'Zo willen we hier toch niet met elkaar omgaan?' Als iemand een professionele rol heeft, kun je hem of haar daar ook op aanspreken. Bijvoorbeeld: 'Jij hebt hier een voorbeeldrol als professional. Daarom vind ik het juist belangrijk dat jij je realiseert dat dit soort opmerkingen niet door de beugel kunnen.'

Wat de beste manier van ingrijpen is, wordt uit dit onderzoek nog niet helemaal duidelijk. Wel is bekend dat sommige mensen meer vanuit de sociale norm gemotiveerd worden en dus beter op die manier aangesproken kunnen worden ('dit hoort hier niet'), terwijl andere mensen beter aangesproken kunnen worden vanuit hun intrinsieke motivatie ('ik weet dat je zelf niet wilt discrimineren, dus daarom wijs ik je erop') (Burns & Monteith, 2019).

### 1.3.6 GEVOEL VAN VEILIGHEID EN MOGEN LEREN

Uit de praktijkverkenning van KIS (2020) komt naar voren dat het investeren in verbindingen samenhangt met veiligheid. Enerzijds vraagt het een veilige omgeving om bijvoorbeeld open te kunnen praten over culturele achtergrond, vooroordelen of over zich buitengesloten voelen, anderzijds draagt het praten hierover bij aan veiligheid (Van Hal et al., 2020). Dit sluit aan bij eerder onderzoek van KIS naar bewustwordingscursussen (Felten, Van Oostrum, Taouanza & Keuzenkamp, 2016). Hieruit kwam naar voren dat ruimte om te leren cruciaal is bij het leren controleren van vooroordelen en stereotypen (zie ook Goff, Steele & Davies, 2008). In een experiment in de studie van Goff, Steele en Davies (2008) was te zien dat hoe sterker bij de deelnemers met een lichte huidskleur het (stereotiepe) beeld geactiveerd werd van witte mensen als racisten, hoe meer afstand zij namen van hun gesprekspartner met een donkere huidskleur, in het geval het gespreksonderwerp etnisch profileren betrof (of men daar voor of tegen was). Dit had te maken met angst en het gevoel als racist te worden gezien. In dat geval namen de mensen met een lichte huidskleur meer afstand van hun gesprekspartner met een donkere huidskleur. Dit negatieve effect kon worden opgeheven door bij de deelnemers te benadrukken dat zij mochten leren van de situatie. Als je mag leren, is er namelijk ook ruimte om het verkeerdt te kunnen doen. Deelnemers die de ruimte kregen om te leren, namen geen afstand van hun gesprekspartner met een donkere huidskleur (Goff et al., 2008). Dat betekent dat het cruciaal is dat werknemers niet het gevoel hebben dat zij hard worden afgerekend als ze iets verkeerd zeggen of doen, maar dat het samen leren – waarbij fouten maken dus ook hoort – centraal staat.



## Samenvatting

Als een organisatie aan de slag wil met het voorkomen van discriminatie, zowel in werving en selectie als op de werkvloer, dan is het nodig dat er duidelijke sociale normen zijn, gericht op antidiscriminatie ofwel op pro-diversiteit en gelijke behandeling. Leidinggevendenden hebben een cruciale rol in het stellen van deze sociale normen en bij het stellen van duidelijke doelen die gemonitord kunnen worden. Maar naast deze 'harde' kant is het ook nodig om in te zetten op een verandering van houding bij de medewerkers. Het gaat dan om bewustwording van vooroordelen en stereotypen, maar ook van ongelijke machtsverhoudingen. Deze bewustwording moet gestimuleerd worden als onderdeel van een breder pakket dat gericht is op het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van diversiteit.

Om discriminatie in werving en selectie te voorkomen, is het allerbelangrijkste dat niet afgegaan wordt op een 'klik' met een sollicitant, maar dat het proces van werving en selectie van begin tot eind zo wordt ingericht dat het selecteren op basis van objectieve criteria leidend is. Dat begint al door in de vacaturetekst te vragen naar een aantal duidelijke competenties. Bij de beoordeling kan vervolgens door het afdekken van namen en andere persoonsgegevens zoals bij anoniem solliciteren, het selecteren op basis van objectieve criteria gemakkelijker worden. Als de medewerkers die de werving en selectie hebben uitgevoerd ter verantwoording kunnen worden geroepen en gevraagd kunnen worden om aan te tonen dat zij daadwerkelijk op objectieve criteria zijn afgegaan, is de kans groter dat deze medewerkers dit proces volgens de normen en regels van de organisatie uitvoeren. Een divers samengestelde commissie kan mogelijk ook helpen, maar daarnaar is nog meer onderzoek nodig. Een andere vernieuwende manier die nog niet veel vanuit onderzoek bestudeerd is maar waarvan wel succesverhalen uit de praktijk bekend zijn, is 'open hiring'; er is daarbij geen sollicitatieproces, maar de werkzoekende mag – zodra er plek is – meteen aan de slag.

Een stap verder dan het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van pro-diversiteit, is voorkeursbeleid gericht op diversiteit, door middel van het hanteren van streefcijfers of zelfs het invoeren van quota.

Om discriminatie op de werkvloer te voorkomen en/of te bestrijden, lijkt het belangrijkste middel het stimuleren van positieve ontmoetingen tussen werknemers die van elkaar verschillen in identiteiten waaronder culturele achtergrond, omdat dit vooroordelen en stereotypen kan verminderen. Meer kennis over elkaars (culturele) achtergrond en open communicatieprocessen kunnen ook bijdragen aan een betere omgang met elkaar. Ook is het belangrijk om alle medewerkers de mogelijkheid te geven mee te praten, mee te doen en mee te beslissen over diversiteit en inclusie en medewerkers actief te betrekken om gezamenlijke inclusieve normen te creëren. Wanneer medewerkers zich niet aan de normen houden door bijvoorbeeld discriminerende 'grapjes' te maken, is het belangrijk dat andere medewerkers hier iets van zeggen. Dit ingrijpen door collega's ('omstanders') gebeurt niet vanzelf, maar zal actief getraind moeten worden. Voor deze vaardigheid voor het creëren van een aanspreekcultuur, maar ook voor andere vaardigheden geldt dat het belangrijk is dat medewerkers de ruimte voelen en krijgen om te leren; het is immers niet eenvoudig en vraagt veel oefening.

## 2. Resultaten interviews

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met de mkb'ers gepresenteerd.<sup>2</sup> Er wordt eerst ingegaan op de motivatie van de mkb'ers om zich in te zetten voor het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van diversiteit en inclusie (2.1). Vervolgens wordt in 2.2 beschreven hoe zij hiermee van start zijn gegaan. Daarna wordt beschreven wat zij specifiek doen als het gaat om werving en selectie: hoe zij divers personeel werven (2.3), hoe zij voorkomen dat ze discrimineren in de selectie (2.4) en wat zij doen aan voorkeursbeleid (2.5). Ook beschrijven we de werving van stagiairs (2.6). Vervolgens gaan we in op de manier waarop de organisaties werken aan inclusie op de werkvloer (2.7).

### 2.1 De motivatie van mkb'ers om discriminatie te voorkomen en diversiteit te bevorderen

In deze paragraaf bespreken we de motivatie van de geïnterviewde mkb'ers om bezig te zijn met het voorkomen van discriminatie en/of het bevorderen van diversiteit en inclusie.

Er zijn voor de mkb'ers grofweg een aantal redenen om zich bezig te houden met het vergroten van de diversiteit binnen hun bedrijf. Deze motieven lopen zo nu en dan ook door elkaar. De eerste reden houdt verband met een gevoel van noodzaak, omdat de samenleving dit van organisaties vraagt. De redenering is: 'We kunnen niet achterblijven en willen dat ook niet.' Dit zijn vaak mkb'ers die vanwege de aard van hun werkzaamheden bezig zijn met diversiteit en inclusie. Vaak gaat het om non-profitorganisaties die zich bezighouden met maatschappelijke ontwikkelingen of werken met een zeer diverse, soms kwetsbare doelgroep. Om aansluiting te vinden bij cliënten, klanten of bezoekers is het nodig om bereikbaar én toegankelijk te zijn door middel van een divers personeelsbestand. Denk hierbij aan zorginstellingen, de culturele sector, media of maatschappelijke organisaties. Er is niet alleen druk van buitenaf om diverser en inclusiever te worden, maar ook intern voeren medewerkers de druk soms op.

**“Je krijgt in Nederland geen credibility als je geen afspiegeling bent. Voor je employer branding en product branding is het belangrijk; dat je je laat voeden door de diverse samenleving die we geworden zijn. Betere kwaliteit van producten, betere cultuur in je organisatie. Indirect brengt het je als bedrijf verder.”**

respondent 4

De tweede reden lijkt hier sterk op, maar daarbij gaat het om economische belangen. Om aansluiting te vinden bij de branche, klant of doelgroep is het bedrijf interessanter als het een divers personeelsbestand heeft. Deze bedrijven kunnen net als de non-profitorganisaties vaak ook niet achterblijven; alleen niet zozeer vanuit maatschappelijk, maar vanuit economisch oogpunt. Dit zijn bedrijven die werken voor een klantenbestand dat uit zeer diverse mensen bestaat. Is het personeelsbestand niet divers, dan is de

---

<sup>2</sup> Zie bijlage voor een overzicht van de respondenten.

kans groot dat zij ook klanten verliezen of dat zij hun klanten niet voldoende kwaliteit kunnen leveren. De redenering – en ervaring – is dat mensen met een migratieachtergrond meer geneigd zijn te kopen van bedrijven die zichtbaar openstaan voor migranten.

De derde reden betreft personeelstekort. Hierdoor gaan werkgevers bewust diverser werven om op die manier op een krappe arbeidsmarkt meer geschikte werknemers te vinden.

**“Niet vanwege begrip en belangstelling. Nee, maar vanwege de opdrachtgevers moeten we wel, door economisch belang. Je komt niet zomaar aan schoonmaaksters. Daarbij komt het denk ik ook wegens de groeiende etnisch-culturele samenstelling van de buurt. Kijk in Amsterdam-Oost, -West, -Noord. De multiculturele samenleving is herkenbaar. Dit geldt in ieder geval ook voor de hele Randstad.”**

respondent 3

Tot slot zijn er meer morele of idealistische redenen, die we zowel terugzien bij profit- als bij non-profitorganisaties. Het gaat dan vaak om de eigen intrinsieke motivatie van het management: bij hen is dan een diepe interne overtuiging aanwezig om divers en inclusief te worden.

**“Overtuiging, ik vind dat kunst [het werk van de organisatie] moet bijdragen aan een betere, opener en leukere samenleving. Ik krijg overheidssubsidie en ben daar blij mee. Dan wil ik ook iets terugdoen voor de samenleving.”**

respondent 12

**“Ik zou willen dat door heel Nederland veel bekendheid wordt gegeven aan het belang van diversiteit op de werkvloer. Dit is belangrijk voor mijn werk, voor mijn werknemers. Want ja, sommige opdrachtgevers willen nog steeds geen mensen met een hoofddoek. Ik zie het met mijn schoonmaaksters met een hoofddoek.**

**Het gebeurt wel steeds minder. Niet alleen vanwege begrip en belangstelling. Maar de werkgevers moeten ook wel, door economisch belang. Je komt niet zomaar aan schoonmaaksters. Daarbij komt het denk ik ook wegens de groeiende etnisch-culturele samenstelling van de buurt. Kijk in Amsterdam-Oost, -West, -Noord. De multi-culturele samenleving is herkenbaar. Dit geldt in ieder geval ook voor de hele Randstad.”**

respondent 3

De respondenten die idealistische redenen hebben, hebben meestal niet zozeer de overtuiging dat discriminatie moet worden voorkomen, maar dat het belangrijk is om als werkgever mensen een kans te gunnen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, zoals statushouders of mensen met een psychische kwetsbaarheid. Men is dus meer gemotiveerd voor het binnenhalen van diversiteit dan voor het voorkomen van discriminatie.

**“Waarom deden we het? We hebben een goedlopend renderend bedrijf en we hebben de kritische omvang dat we één of twee mensen kunnen helpen”**

respondent 20

Soms komt de motivatie om anderen een kans te gunnen eruit voort dat de eigenaar zelf ook met niets is begonnen en een ander ook zo'n kans gunt.

## 2.2 Als mkb'er starten met diversiteitsbeleid

In deze paragraaf beschrijven we hoe de mkb'ers aan de slag zijn gegaan met het bevorderen van diversiteit of het bestrijden van discriminatie; hoe hebben zij dat binnen hun organisatie aangepakt en welke randvoorwaarden zijn daarvoor nodig?

### 2.2.1 STEUN VANUIT DE TOP

Steun vanuit de top is een essentiële randvoorwaarde om inclusie en diversiteit aan te jagen, aldus veel van de respondenten. Door als managementteam duidelijk te staan voor dit thema kan er draagvlak worden gecreëerd. Dit noemen verschillende van de geïnterviewde mkb'ers als een belangrijke voorwaarde om aan de slag te gaan met inclusie en diversiteit. Deze steun kan tot uiting komen in de interne en de externe communicatie. Bij de interne communicatie gaat het onder meer om het communiceren van het beleid waar de werkgever voor staat.

**“We hebben onze policy aangescherpt, en vanuit medewerkers een groep gevormd die zich vrijwillig bezig gaat houden met diversiteit. Ik zit daar ook bij als directeur; dat is lastig, ik wil het niet allemaal bepalen. Maar ik heb het thema wel omarmd. Een rolmodel op directieniveau is belangrijk.”**

respondent 4

De mkb'ers zijn het er vrijwel allemaal over eens dat steun vanuit de top van de organisatie nodig is om echt aan de slag te kunnen met diversiteitsbeleid. Bedrijfsleiders vinden dat zij zich moeten uitspreken om het hele bedrijf te laten zien dat ze opkomen voor elke werknemer, ongeacht zijn of haar achtergrond.

### 2.2.2 DRAAGVLAK CREËREN BINNEN DE ORGANISATIE

In de interviews leggen de mkb'ers uit hoe zij draagvlak hebben gecreëerd in hun eigen organisatie om aan de slag te gaan met het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van diversiteit en inclusie. Bijna alle respondenten zijn het erover eens dat je dit thema niet top-down 'erdoorheen kan drukken'. Draagvlak is het toverwoord, maar hoe krijg je dat? De visie hierop verschilt per grootte van een mkb-bedrijf. Bij kleinere mkb-bedrijven ontwikkelt de bedrijfsleider, vaak een 'pater familias-figuur', zelf draagvlak door te handelen vanuit zijn visie. Dit geldt met name bij bedrijven waar het functiegebouw vooral uit laaggeschoolde functies bestaat. In alle gevallen wordt verteld dat het goed is om verschillende collega's bij dit thema te betrekken, zodat zij ook zeggenschap hebben over de manier waarop de organisatie inclusiever wordt. Daarnaast kan het helpen – als de middelen het toestaan – om iemand specifiek verantwoordelijk te maken om diversiteit en inclusie aan te jagen. Soms krijgt een persoon deze rol al vanzelf omdat deze enthousiast is voor het thema. Deze persoon moet er echter niet alleen voor staan, maar de verantwoordelijkheid moet binnen de organisatie gespreid zijn.

“Een diversiteitsfunctionaris moet niet in zijn eentje staan; daarmee heb je het niet geregeld. Het is een uitgangspunt. We moeten hem of haar de ruimte geven om te vertellen hoe je het kan aanpakken. Het is heel mooi, al dit soort dingen, maar als je het niet praktisch kan maken heeft het geen zin, dan is het een mooi plaatje naar buiten toe, maar heeft het niet iets veranderd in denken.”

respondent 2

“Begin met de mensen die dit belangrijk vinden; als je de opdracht geeft: we worden dinsdag divers; dat werkt niet. Dus begin met wie er zin in heeft; je moet investeren en de mogelijkheid bieden.”

respondent 1

Het kan helpen om het draagvlak stapsgewijs te creëren, bijvoorbeeld door te beginnen bij teamleiders. Een andere tip is om te beginnen bij de mensen die graag iets willen doen aan diversiteit en inclusie. Zij zijn interne ‘change-agents’ of trekkers van diversiteit en inclusie, bijvoorbeeld in een interne werkgroep.

“We zijn een poos geleden begonnen en afgelopen jaar is er een beleidsstuk op papier gezet. Dit is gemaakt vanuit een werkgroep. Naar aanleiding van het beleidsstuk hebben we een dag met de organisatie. Die werkgroep heeft tussentijds overleg gehad met het MT om het plan in te voeren.”

respondent 23

Het stapsgewijs opbouwen van draagvlak kan dus door de verantwoordelijkheid voor diversiteit binnen de organisatie te verspreiden, maar ook door te beginnen bij de mensen die hier al enthousiast voor zijn en van daaruit het draagvlak verder proberen te vergroten. Een andere optie die genoemd wordt, is om steeds expliciet uit te dragen dat diversiteit belangrijk is voor de organisatie.

### 2.2.3 HERHALING

Divers en inclusief worden is een proces dat soms langzaam gaat, aldus de respondenten. Herhaling en blijven investeren is daarom belangrijk. Zoals een van de geïnterviewden zegt: “Inclusiviteit is praktisch en moet je herhalen, opnieuw doen, net zoals yoga iets is wat we moeten blijven oefenen.” (respondent 1). Als er weinig doorstroom is binnen een organisatie kan het lang duren voordat het personeelsbestand divers is geworden; dit speelt zeker bij kleinere organisaties. Als de organisatie groeit, is er ook weer meer ruimte voor doorgroei.

“Het is een geleidelijk proces; we zijn van twintig naar vijftig werknemers gegaan. De twintig mensen werkten langere tijd bij ons; met de groei is meer diversiteit gekomen en ook de mogelijkheden om het door te zetten. Belangrijke aspecten zijn tijd en proces. Je moet ook niet verwachten dat een witte organisatie morgen opeens divers is. Je hebt niet zomaar allerlei transgenders aan tafel zitten. Net zoals dat ons pand niet rolstoelproof is, wordt dat lastiger. Mochten wij verhuizen, dan houden we daar rekening mee.”

respondent 2

Het is dus belangrijk om aandacht te blijven houden voor het thema en het te blijven agenderen. Dit kan bijvoorbeeld door actief trainingen aan te bieden die over dit onderwerp gaan. Hierover volgt meer in paragraaf 2.4.5..

#### 2.2.4 EEN PRAKTISCHE INSTEEK

Een belangrijke les die de geïnterviewden trekken, is dat diversiteit concreet moet worden gemaakt. Zo kan er beleid zijn op papier of kunnen er mooie woorden op een website staan, maar dat maakt het nog niet concreet. Er moet snel duidelijk worden wat bedoeld wordt met inclusie en diversiteit en hoe dit bereikt gaat worden. Mogelijke vragen hierbij zijn: hoe ziet diversiteit en inclusie er op de werkvloer uit? Wat betekent dit voor het werk dat we doen? Maar ook: moeten er concrete acties uitgevoerd worden als het gaat om werving en selectie (zie 2.3) en hoe zorgen we dat er ook een inclusieve werkvloer ontstaat? (zie 2.4)

Het volgende voorbeeld gaat over een organisatie die bewust op verschillende vlakken diversiteitsbeleid voert en be vraagt.

“Omdat we een programmerend festival zijn, moeten we vijf stappen zetten:  
(1) Naar de organisatie kijken, is die inclusief, hebben we de doelstelling opgesteld; wie willen we zijn? En ook nagaan bij de organisatie of het geloofwaardig is. (2) Het gaat ook om ons aanbod; wie of wat we programmeren, (3) en over ons publiek. Hoe zorg je dat die inclusief zijn en wat kun je daarin doen? (4) Wie zijn onze partners en met wie werken we samen; en met wie we langer werken, kunnen we die bevragen, hen eisen stellen en daarin keuzes maken? Omdat we in een regio zitten waarin inclusie en diversiteit niet hoog op de agenda staan, hebben we daar ook mee te maken. (5) Dus de regio is ook een apart speerpunt, om hen mee te nemen.

Het klopt pas als alle vijf de punten werken.”

respondent 21

Maar het lukt niet iedere organisatie meteen om daadwerkelijk stappen te maken. Bij de wat grotere mkb's is er een risico dat men een tijdje blijft hangen in het proces van werkgroepen formeren en plannen maken, maar dat de uitvoering niet snel van de grond komt.

“Wat ik zelf moeilijk vind; we hebben ruim een jaar geleden een werkgroep opgericht. En we zijn in deze werkgroep met de code Diversiteit en Inclusie aan de slag gegaan. De code onderscheidt vier P's: Personeel, Programma, Partnership en Publiek. Voor elke P hebben we een werkgroep ingericht, actiepunten gemaakt en dit gepresenteerd aan de directie. Die vinden het prima. En met het middelmanagement is het ook besproken. Iedereen zegt: het is belangrijk, we moeten het doen. Maar de omslag naar 'we gaan wat doen' blijft achterwege. Maar ga het dan ook doen. Heb het er niet alleen over. En dan zie je bij ons dat de P van programma; dat vinden mensen het interessants, ze zijn erg op de inhoud gericht. Maar personeel en partnerships vinden mensen minder interessant, dat komt minder van de grond. Maar de ene P kan niet zonder de andere P”

respondent 21

De tip die de mkb'ers dus meegeven, is om concreet te maken welke stappen ondernomen gaan worden om divers en inclusief te worden en hoe dit er dan concreet uitziet op de werkvloer.

### 2.2.5 GEEN BELEID OP PAPIER

We spraken respondenten van enkele mkb-organisaties die hun diversiteitsbeleid vastgelegd hebben op papier, maar het merendeel van de geïnterviewden ervaart dat ze met diversiteit 'gewoon' bezig zijn. Deze respondenten willen daarbij dan ook niet bewust een voorkeursbeleid opzetten of dingen vastleggen in protocollen of beleid. Zij geven aan dat dit niet nodig is, omdat ze geen punt maken van iemands achtergrond.

**“Wat doen we eraan? Niet zoveel. Omdat we geen verschillen zien. Dat is iets van vroeger. We zitten net in een nieuwe sollicitatieprocedure en het is natuurlijk hot nu, met discriminatie en zo. Ik vind dit een oud thema. We hebben tien sollicitanten voor drie functies, waaronder een Turkse sollicitant. Je ziet dat aan zijn naam, aan alles. Voor ons is dat geen thema, op geen enkele manier. Hij wordt bij de drie uitgenodigd.”**

respondent 20

Opvallend is dat juist de respondenten die aangeven geen diversiteitsbeleid te hebben, vaak al een divers personeelsbestand hebben. Dit kan liggen aan de toegankelijkheid van de branche, bijvoorbeeld omdat a) er een tekort aan personeel is, dus een grotere vraag naar arbeid dan aanbod van arbeid; b) er geen opleidingseisen zijn vereist waardoor bijvoorbeeld vluchtelingen of asielzoekers ook makkelijk aan de slag kunnen; of c) de branche al bekendstaat als een zeer diverse branche zoals bij glazenwassers. Het kan ook gaan om een combinatie van deze drie aspecten.

Andere mkb'ers vertellen dat dit 'gewoon' onderdeel is van hun bedrijfscultuur, 'als onderdeel van hun DNA'. Doordat de organisatie al mensen van verschillende komaf heeft, is het logisch dat er aandacht komt voor bijvoorbeeld het Suikerfeest. De mkb'ers die het gevoel hebben dat diversiteit onderdeel is van de bedrijfscultuur, hebben vaak ook een duidelijke visie op de samenleving, zoals: iedereen moet mee kunnen doen. Deze visie kan met de werkzaamheden te maken hebben (bijvoorbeeld omdat er veel internationaal gewerkt wordt) of met de persoonlijke ideeën of drive van de directeur.

Juist door een gebrek aan protocollen en de kleinere bedrijfsomvang heeft men binnen het mkb het idee flexibeler te kunnen zijn om in te spelen op de samenleving en de behoeften van verschillende mensen. Men kan snel handelen en tot concrete acties komen.

**“We zijn flexibeler en staan directer op de maatschappij. Grote bedrijven zitten nog heel veel vast in protocollen. [...] Een voorbeeld: waarom worden in Nederland tijdens de contractonderhandelingen negen van de tien keer de vakantiedagen vooraf ingevuld? Fatima is moslima. Ze krijgt te horen: 'Je hebt verlof met Pasen en met Kerstmis.' Maar Fatima heeft misschien liever vrij op de eerste dag van de ramadan of met het Suikerfeest. Waarom mag Fatima niet zelf invullen, binnen de vrije dagen die wij hebben, wanneer zij zelf vrij wil. Mkb-organisaties zouden daarin sneller kunnen schakelen.”**

respondent 8

Het niet werken met een strak beleid en een aanpak op papier, wordt door een deel van de organisaties dus als een voordeel ervaren, omdat zij meer kunnen inspelen op wat er leeft bij de sollicitanten en op de werkvloer. Deze werkgevers zetten daarom ook vaak in op goede relaties tussen werknemers en het bevorderen van onderlinge steun en betrokkenheid (zie paragraaf 2.7.1).

## 2.3 Divers personeel werven

De respondenten zijn op verschillende manieren bezig om zich al in de werving te richten op een diverse groep (potentiële) medewerkers. De volgende manieren worden genoemd: (1) een vacaturetekst die verschillende mensen met verschillende achtergronden aanspreekt; (2) het werven via bepaalde netwerken of het inschakelen van een andere organisatie die de werving verzorgt; (3) zorgen voor een goed imago van de organisatie; en (4) mensen uit de bijstand (via de gemeente) uitnodigen voor een gesprek. Tot slot werken ook enkele geïnterviewde mkb'ers met 'open hiring'. De genoemde manieren van werven beschrijven we in de volgende paragrafen.

### 2.3.1 EEN VACATURETEKST DIE VERSCHILLENDE MENSEN AANSPREEKT

Een manier om in de werving diversiteit en inclusie te bevorderen, is het aanpassen van de vacaturetekst, zo vertellen verschillende mkb'ers. Zij doen dit door het vermijden van termen die (groepen) mensen uitsluiten, om op die manier een zo divers mogelijke groep mensen aan te spreken. Een voorbeeld hiervan is de vrijdagmiddagborrel. Zo vertelt een van de respondenten de vrijdagmiddagborrel niet te noemen in de vacaturetekst, om moslims die op die middag naar de moskee gaan voor het vrijdagmiddaggebed, niet uit te sluiten.

Andere manieren die worden genoemd om de vacaturetekst aan te passen zijn: bepaalde doelgroepen actief uitnodigen om te solliciteren, de tekst ook in het Engels aanbieden of benoemen dat je streeft naar een zo divers mogelijk personeelsbestand.

### 2.3.2 HET WERVEN VIA SPECIFIEKE NETWERKEN OF BUREAUS

Verschillende respondenten proberen hun vacatures uit te zetten binnen zoveel mogelijk verschillende netwerken. Op die manier wordt het bereik groter en wordt ook de kans groter dat mensen die normaal gesproken niet reageren, de vacature te zien krijgen.

**“Als we een vacature uitzetten, doen we dat in principe via allerlei kanalen. In de tekst nemen we op dat onze doelgroep specifiek wordt uitgenodigd om te solliciteren. Wij zijn een organisatie die inzet op rechten van een specifieke doelgroep. Daarnaast zeggen we dat statushouders ook specifiek worden uitgenodigd; we proberen zoveel mogelijk groepen actief te benoemen en zo uit te nodigen om te reageren. We zetten het uit via eigen kanalen, maar ook bijvoorbeeld bij VluchtelingenWerk. Dus [we gaan] actief op zoek naar markten die interesse hebben en niet zo snel worden benaderd via LinkedIn en Indeed.”**

respondent 2



Vacatures worden uitgezet bij onder andere migrantenorganisaties, moskeeën, het Transgender Netwerk, OneWorld, VluchtelingenWerk, internationale netwerken, Colourful People, Atana maar ook via of in de persoonlijke netwerken van werknemers met een migratieachtergrond.

### 2.3.3 EEN GOED IMAGO

Een aantal respondenten is heel bewust bezig om hun organisatie in de kijker te spelen bij potentiële sollicitanten, zoals in onderstaand voorbeeld.

“We geven ieder kwartaal een heel mooie presentatie. Deze trekt heel veel mensen. UWV, gemeenten en bedrijven komen eropaf. Daar ontstaat iets; als je op die plekken mensen kan inspireren. Met elkaar een positieve flow in de samenleving creëren. Op zo'n bijeenkomst vertellen wij wat we met 'open hiring' doen. En mensen kunnen hier komen kijken. Je laat zien dat het kan. Dan steek je elkaar hopelijk aan. Medewerkers gaan hier bewust voor kiezen. Als je hier niet voor gaat, dan mis je de boot.”

respondent 16

Sommige respondenten noemen ook dat ze al zo'n goed imago hebben dat er veel diverse sollicitanten op hen afkomen.

“Mensen komen vaak uit zichzelf. Zij komen graag bij ons werken wegens ons imago. Soms lukt dat zelfs te goed. We krijgen te veel aanbod. We kijken goed naar welke projecten we hebben. Er wordt gekeken welke vaardigheden er zijn en waar de mensen geplaatst kunnen worden. De ene moet communicatief zijn, de andere hoeft niet te praten. Het verschilt naargelang de activiteiten.”

respondent 10

Het werken aan een goed imago lijkt bij deze organisaties vruchten af te werpen; divers personeel komt bij hen solliciteren. Wel moet opgemerkt worden dat dit vaak bij mkb'ers gebeurt die weinig tot geen eisen hebben qua opleiding. Het goede imago zit dan ook vooral in de toegankelijkheid van de werkzaamheden.

### 2.3.4 HET WERVEN VAN MENSEN MET EEN GROTE AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT

Versillende mkb'ers hebben specifieke projecten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals statushouders of mensen die lang in de bijstand zitten. De betreffende organisaties werken daarbij nauw samen met gemeenten en komen op die manier aan personeel.

“We halen hiermee mensen uit de bijstand, via de gemeente. We voeren korte gesprekken, groepsgewijs met vijftien mensen tegelijk. Daar halen we een groep uit van acht mensen, vrouwen meestal. Ze krijgen een opleiding 'Bewustzijn én schoonmaken' van één week. Zodat ze bewust trots zijn op hun vak en goed kunnen werken, als mens en als medewerker 'schoonmaken'. Honderden mensen zijn zo binnengestroomd. Deze werken tien tot vijftien uur per week. Een paar ochtenden per week, omdat ze de drukte van het werk vaak nog niet aankunnen. Na een aantal maanden stroomt een deel door naar een fulltime baan, bij ons of bij een andere organisatie. Zo hebben ze hun leven weer op de rit.”

respondent 10

Soms gaat het niet via vooraf bedachte projecten, maar meer toevallig.

“In 2016 werd ons nieuwe collectiegebouw in gebruik genomen. Toen moesten al onze films uit onze eigen collectie verhuisd worden en alle filmblikken moesten een barcode krijgen. Duizenden en duizenden blikken; we hadden heel veel vrijwilligers nodig. Hoe krijg je die bij elkaar? Toen heb ik VluchtelingenWerk benaderd. Toen zijn twaalf statushouders drie maanden lang komen helpen. Een aantal van hen wilde als vrijwilliger bij onze organisatie blijven. Vier wilden blijven als vrijwilliger. Drie zijn er uiteindelijk gebleven en hebben een betaalde werkplek gekregen bij de facilitaire dienst. Zij zijn dus begonnen als vrijwilliger. Eerst met die blikken, toen als vrijwilliger facilitaire dienst. Toen gingen daar mensen weg en kwam er ruimte vrij voor deze mensen.”

respondent 20

Aan het begin vindt men het in sommige organisaties wel spannend om mensen aan te nemen die ‘anders’ zijn dan ze gewend zijn.

“En het is eng, natuurlijk! De eerste keer dat we met statushouders werkten, was ook heel angstig. Je hebt geen idee over de cultuur, hoe dat zal gaan in het werk.”

respondent 16

Desalniettemin zijn de ervaringen meestal positief. Wel wordt vanuit de organisaties die dit doen aangegeven dat het vaak extra begeleiding kost, maar dat dit ook goed kan werken (zie 1.2.6. ) Zo kiezen sommige organisatie ervoor om mensen uit deze doelgroepen alleen aan te nemen als er voldoende budget is voor goede begeleiding, zodat ze de werkzaamheden goed kunnen uitvoeren.

“In de meeste gevallen merk je dat niet; je bent gewoon werknemer en in 90% van de gevallen hoeft het ook niet, maar stel dat er periodes zijn dat het minder gaat, dan signaleer ik dat bij mezelf en verhoog ik mijn medicatie en zeg dan tegen de directie dat ik minder productief kan zijn en zo. Dat is dan oké. Ik heb nooit druk ervaren om toch mee te doen of zo. Er wordt rekening gehouden in de werkzaamheden die worden ingepland.”

respondent 5

Eén organisatie heeft zelf een aanpak bedacht: zij hebben een speciale werkplaats waar mensen kunnen komen werken met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

“Alle ondernemers moeten ontzien worden in dat begeleidingstraject. Toen kwamen we in contact met Cor, hij werd bij ons aangenomen en heeft een apart bedrijf binnen ons bedrijf. Hij heeft van ons een hal (centraal tussen onze bedrijven in) en een kantoor. Hij doet daar klusjes zoals dingen in elkaar zetten of uit elkaar halen, bijvoorbeeld houten plantenbakken maken. Dit doe hij samen met mensen die weer een werkritme willen krijgen. Iedereen mag daar komen; het is dus een vergaarbak. Van statushouders, mensen met een burnout, jongeren tussen wal en schip, vanuit de PI, of jongeren die bij stages zijn uitgevallen. Het zijn er zo'n 35. Deze mensen worden ook ingezet binnen het hele bedrijf.”

respondent 17

Door de werkplaats die deze organisatie heeft opgezet, voorzien zij verschillende mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt van een baan.

### 2.3.5 OPEN HIRING

Drie respondenten werken al met 'open hiring'; dat betekent dat personeel aan de slag gaat zonder dat er selectie aan vooraf is gegaan. Ze worden dus direct bij een organisatie geplaatst (zie 1.2.6). De organisaties die op die manier aan personeel komen, zijn hier positief over; werknemers die via 'open hiring' binnenkomen, zijn vaak erg gemotiveerd om aan de slag te gaan.

“Ze zijn heel capabel en enthousiast. We hebben via 'open hiring' achttien mensen die in wat voor contract dan ook aan ons gebonden zijn. De ervaringen zijn stuk voor stuk positief. En dat geldt ook voor andere bedrijven die met 'open hiring' gestart zijn. Ze zijn allemaal positief.”

respondent 16

Uit de interviews komt ook naar voren dat door 'open hiring' discriminatie kan worden voorkomen. Dezelfde respondent als hiervoor noemt:

“Van de kandidaten die via 'open hiring' over de vloer kwamen, schrik je qua uiterlijk. Die zou ik nóóit aangenomen hebben. Je hebt toch vooroordelen. Dat is een mens eigen. Ik heb in het verleden al zo vaak de fout gemaakt dat je mensen op hun uiterlijk beoordeelt. Mensen die er goed uitzien, wandelen door het leven en mensen die er niet goed uitzien die krijgen geen kansen. Als je mensen zonder dat je ze gezien hebt toch een kans geeft, dan is dat mooi. Dus aanvankelijk schrok ik van de mensen die erop afkwamen. Maar dan beginnen ze en dan zijn het hardwerkende mensen.”

Mensen die, onder andere vanwege hun uiterlijk, dus niet aangenomen zouden worden via een 'normaal' sollicitatieproces, worden dat wel via 'open hiring'.

De mkb'ers die met 'open hiring' werken, laten de nieuwe werknemers op een gemakkelijke plek beginnen. Ze kijken wat de persoon kan en eventueel kan deze dan doorgroeien. Men begint dus met functies met weinig verantwoordelijkheid, waar de nieuwe werknemers als het ware 'in de gaten kunnen worden gehouden' om te beoordelen of ze hun werk goed doen. Dat betekent: ze niet in hun eentje op klanten afsturen, maar

bijvoorbeeld eenvoudig werk in het magazijn laten uitvoeren. Voor hogere functies is het niet geschikt, denken de respondenten. Maar mensen kunnen wel doorgroeien; binnen dezelfde organisatie of naar een reguliere baan binnen een andere organisatie.

“Ze starten dus met het gewone werk met computer en scanner; dat kan bijna niet fout gaan. Van daaruit zeggen ze [de OH-mensen]; ik zou liever... Ze mogen ook in de inpaklijn blijven werken. Maar het is niet uitgesloten dat ze ook op andere functies komen.”

respondent 18

Aangegeven wordt wel dat ‘open hiring’ veel tijd en aandacht vraagt. Dealniettemin is men over het algemeen tevreden: het zorgt op een eenvoudige manier voor personeel en de mensen die binnenkomen zijn vaak erg gemotiveerd.

“Het is superleuk en wat ook heel mooi is, is de dankbaarheid. We krijgen heel gemotiveerde mensen binnen die al vele keren zijn afgewezen, de moed verliezen, moe zijn om weer gekeurd te worden door HR of door een werkgever op dingen die niet van toepassing zijn. De toewijding en dankbaarheid van de ‘open hiring’-mensen is enorm.”

respondent 18

Om het tot een succes te maken, is het belangrijk dat in de regio duidelijk is dat de organisatie werkt met ‘open hiring’, zodat er voldoende aanwas is, zo komt uit een van de interviews naar voren.

“We zijn in november 2019 begonnen. ‘Open hiring’ is iets van deze tijd. Er zijn nog niet veel bedrijven die dat doen. Een nieuw fenomeen. Het heeft aandacht nodig. Aan het begin trok het de aandacht. We werden veel aangesproken. Op een gegeven moment verwatert dat weer. Je moet de ‘open hiring’ weer aanjagen. Je moet er weer aandacht voor hebben. Mensen komen niet zomaar solliciteren. ‘Open hiring’ is geen gemeengoed geworden in Nederland. De klassieke methode via uitzendbureaus en het UWV is nog dominant. We maken gebruik van achttien uitzendbureaus. Dat is best veel.”

respondent 15

Ook aan alle respondenten die niet met ‘open hiring’ werken, is gevraagd hoe zij denken over dit concept. Er zijn een paar respondenten die hierop positief reageren en het een interessante aanpak vinden.

“Leuk concept. Dat vergt wel wat. Om dat aan te durven gaan. Het kan een grote kans zijn omdat je niet hoeft te investeren in dure processen; je beste werknemer is iemand die wil en niet degene die precies de juiste papieren heeft.”

respondent 2

De respondenten die het interessant vinden, zeggen dat ze het wel spannend vinden, of een risico, maar ze willen het wel overwegen. Een meerderheid van de respondenten is echter minder postief. Degenen die het niet interessant vinden, zijn werkgevers die medewerkers met specifieke vaardigheden of kennis zoeken, of werkgevers die verwachten dat het een risico is voor het type werknemer dat zij zoeken.

**“Het profiel dat je opgeeft is te mager voor meer inhoudelijke beroepen. Het moet iets zijn wat iedereen kan doen.”**

respondent 18

Ook bij de twijfelaars wordt veel genoemd dat er risico's zijn: ze vinden het wel interessant maar ze vinden het ook risicovol en spannend wat het zal opleveren. Als het om laaggeschoolde functies gaat, is er minder twijfel.

## 2.4 Niet discrimineren in de selectie van personeel

Een aantal mkb'ers is heel bewust bezig om niet te discrimineren en om vooroordelen in de selectie (en werving) geen kans te geven. De volgende voorbeelden komen in de interviews naar voren: (1) niet vragen naar persoonlijke details zoals leeftijd, migratieachtergrond en dergelijke; (2) niet kijken of iemand past binnen de organisatiecultuur; (3) objectief werven en selecteren of afgeleiden daarvan; en (4) werken met een diverse sollicitatiecommissie. Deze aanpakken om niet te discrimineren beschrijven we in de volgende paragrafen.

### 2.4.1 NIET VRAGEN NAAR PERSOONLIJKE GEGEVENS (ANONIEM SOLLICITEREN)

Er is één respondent die expliciet zegt niet te vragen naar persoonlijke gegevens.

**“In het wervingsproces vraag ik nooit naar leeftijd, burgerlijke stand, foto's.”**

respondent 1

Verschillende andere respondenten noemen dat ze niet letten op persoonlijke gegevens.

**“We maken geen onderscheid. Naam, leeftijd, geslacht is geen reden tot uitsluiten. Wat we actief doen, is blij zijn met iedereen die iets bij te dragen heeft.”**

respondent 18

Hoe je echter voorkomt dat persoonlijke, niet relevante gegevens zoals migratieachtergrond of geslacht je beïnvloeden, wordt dan meestal niet duidelijk. Een aantal mkb'ers stelt dat ze zelf geen onderscheid maken.

**“We werken samen met allerlei Afrikaanse landen. Als je dat doet, dan zie je huidskleur niet meer en je hoort al niet meer dat iemand met een bepaald accent spreekt.”**

respondent 20

Het niet vragen naar persoonlijke details zoals migratieachtergrond of sekse, is dus een duidelijke uitzondering. Dit is ook in lijn met het gegeven dat de meeste respondenten negatief staan ten opzichte van anoniem solliciteren (zie 1.2.3). Aan alle respondenten is namelijk gevraagd hoe zij over deze methode denken.

Redenen dat de mkb'ers negatief zijn, zijn onder andere dat zij denken dat dit nodig is voor hun organisatie om dit wel te doen; dat ze denken dat vooroordelen bij hen geen rol spelen; dat ze denken dat het toch nooit helemaal anoniem is of omdat ze een voorkeursbeleid voeren. Die laatste reden wordt het meest genoemd.

**“Nee. Omdat we juist meer diversiteit willen in de samenstelling. We willen juist mensen selecteren die iets anders zijn; toch bewust diversiteitsbeleid.”**

respondent 21

**“A. Nee. Een keer gedaan. Maar we doen het juist niet omdat we divers en inclusief willen werken. Met een vrij divers netwerk dat wij hebben, werkt dit vrij goed.”**

respondent 9

Een aantal mkb'ers zegt het nog niet te gebruiken maar dit wel te gaan doen, in de hoop om zo meer divers personeel binnen te krijgen.

#### 2.4.2 NIET KIJKEN OF IEMAND PAST BINNEN DE CULTUUR VAN DE ORGANISATIE

Dezelfde respondent die aangeeft niet te vragen naar persoonlijke gegevens, kijkt er ook niet naar of een sollicitant past binnen de organisatie.

**“In het begin zeggen we dat het hier anders gaat dan je gewend bent. We doen het zoals we het doen. Bij nieuwe mensen heeft dat tijd nodig. Zo horen we vaak terug vanuit sollicitatiegesprekken, dat ze dit nog nooit zo hebben meegemaakt en dat ze het niet gewend zijn. We vinden het belangrijk om geïnteresseerd te zijn in mensen en vragen te stellen. Anders beoordeel je als organisatie mensen te snel. Je kijkt met een bias of je kijkt naar iemand van: ‘wat kan die persoon bij ons brengen?’ We kijken niet of die persoon past in onze cultuur. Voor je het weet sluit je mensen uit. We zijn benieuwd naar mensen: ‘wat voor iemand ben jij?’”**

respondent 1

Deze organisatie is dus heel bewust bezig om ‘bias’ in de selectie te voorkomen. Dit is echter slechts één respondent. Bij andere organisaties speelt dit minder. Sterker nog: vaak wordt het juist wel belangrijk gevonden om te kijken of iemand past binnen de organisatiecultuur of in het team.

**“Je moet in het team passen, uit het juiste hout gesneden zijn. We hebben een beeld van hoe iemand moet zijn die bij een festival werkt.”**

respondent 21

**“We maken geen verschil als je een beperking hebt of niet. Als je in ons team past.”**

respondent 7

### 2.4.3 OBJECTIEF WERVEN EN SELECTEREN

Enkele organisaties hebben een vorm ontwikkeld van objectief werven en selecteren (zie 1.2.2) of een afgeleide daarvan:

**“Transparantie en standaardisering van een aantal processen bij werving en selectie.  
Zorg dat je dat doet met vragenlijsten en criteria.”**

respondent 9

Zo zijn er verschillende respondenten die noemen dat ze vooral focussen op competenties bij de selectie.

**“Ze moeten een goede opleiding hebben en goede kunstenaars zijn. Daar beoordeel ik in eerste instantie op. Gaat het om iemand met een beperking en zonder goede opleiding, dan leiden we die intern op. Voor de mensen zonder beperking selecteren we streng op competenties, opleiding, vaardigheden en motivatie om inclusief te werken.”**

respondent 12

**“We vragen altijd om een gerichte motivatie en een cv. Zonder motivatie nemen we de sollicitatie niet in behandeling. Zien we van tevoren dat iemand niet aan de competenties voldoet, dan laten we weten dat we niet verdergaan met die persoon.”**

respondent 11

Deze organisaties hebben niet zozeer een bepaald systeem ontwikkeld voor objectief werven en selecteren, maar proberen wel zo objectief mogelijk te kijken of iemand aan de competenties voldoet. Een aantal respondenten heeft wel een eigen systeem: ze hebben een schema of ander instrument om objectiever te kunnen nagaan of iemand aan de competenties voldoet.

**“Er is dan een Excel-sheet; op alle belangrijke aspecten worden mensen getoetst met cijfertjes en die tellen we op. Er ontstaat dan een shortlist van mensen die we benaderen, zodat je zo objectief mogelijk de keuze kan maken.”**

respondent 2

**“We werken met standaardvragen. We scoren met turflijsten, met name voor de functie-eisen die gesteld worden.”**

respondent 9

Een voordeel van zo'n systeem is dat ook aan sollicitanten kan worden uitgelegd waarom ze worden afgewezen, zo vertelt respondent 9.

Eén respondent (respondent 13) geeft aan zo'n schema vervolgens te combineren met een voorkeursbeleid. Daar scoren ze in een Excel-bestand van 0 tot 5: van 'niet voldoende' tot 'matig', tot 'onvoldoende', 'goed' en 'uitstekend'. Iedereen wordt dan op basis van de sollicitatiebrief en het cv gescoord aan de hand van de selectiecriteria. Er blijft dan een groep kandidaten over die voldoet aan de criteria op basis van de brief en het cv en vervolgens wordt dan op basis van diversiteit een keuze gemaakt wie wordt uitgenodigd voor een gesprek.



Aan de mkb'ers is ook een aantal aanpakken voorgelegd die uit de literatuur als effectief naar voren komen (zie hoofdstuk 1). Aan alle geïnterviewde mkb'ers is gevraagd of en zo ja wanneer ze objectief werven en selecteren zouden toepassen. De meningen hierover zijn duidelijk verdeeld. De meeste mkb'ers zien het echter niet direct voor zich of ze zien het überhaupt niet zitten.

**“Eigenlijk niet. Op het moment dat er een vacature is, gaan we werven. We laten de mensen langskomen. We kijken naar de match met de functie. Motivatie van mensen is het belangrijkste. We zitten niet vast aan allerlei protocollen van: ‘jij wel, jij niet’. Bij ons staat de mens centraal.”**

respondent 10

**“Niet, helemaal niet. Ik hou er niet van om mezelf dingen op te leggen die geen toegevoegde waarde hebben.”**

respondent 14

**“We werken hier niet mee. Zou niet kunnen. Of werken. Gaan er toch van afwijken. Misschien omdat het nog heel persoonlijk is hier, waardoor het niet werkt. Het gebeurt toch hier en ik regel de boel hier. De kleinschaligheid.”**

respondent 6

**“Ik ben heel objectief totdat iemand door de voordeur heen komt. Daarna is deze persoon met wie ik het gesprek voer bijna belangrijker dan ikzelf. Als iemand uitstraalt hier verschil te kunnen maken, is het eigenlijk niet zo belangrijk of ik dat op papier heb gezet en op welke manier we het doen. Het is veel belangrijker dat zij of hij aan mij beschrijft hoe zij of hij het gaat doen.”**

respondent 8

Redenen waarom mkb'ers het niet zien zitten, zijn onder andere dat ze denken dat ze juist aandacht willen voor het persoonlijke in de gesprekken, dat hun werk volgens hen niet gestandaardiseerd kan worden, of dat het veel tijd kost of verwacht wordt dat dit meer iets is voor werkgevers die vaak iemand aannemen. Maar er zijn ook mkb'ers die wel positief zijn en die graag iets nieuws willen proberen.

**“Ja, zeer zeker. Je moet meedenken, openstaan voor nieuwe methodieken, dingen anders doen dan altijd. Dan maak je stappen. Bedenken: waar kunnen we van leren?”**

respondent 16

Er is daarnaast ook een groep die positief reageert, maar die vervolgens aangeeft toch het persoonlijke de doorslag te laten geven. Een respondent geeft aan dat ze bewust op zoek zijn naar mensen die iets toevoegen of 'anders zijn', waardoor deze methode niet wordt toegepast. Ook wordt gezegd dat het niet nodig is omdat ze sowieso niet letten op de achtergrond van een potentiële werknemer. Duidelijk wordt in ieder geval dat in de meeste gevallen objectief werven en selecteren nog ver weg staat van de mkb'ers die zich actief inzetten voor meer diversiteit binnen hun bedrijf.





#### 2.4.4 EEN DIVERSE SOLLICITATIECOMMISSIE

Ongeveer een kwart van de respondenten geeft aan bewust te kiezen voor een sollicitatiecommissie met mensen met diverse achtergronden. Door verschillende mensen te laten meebeslissen, willen werkgevers voorkomen dat er geselecteerd wordt op basis van persoonlijke voorkeuren of dat er sprake is van onbewuste vooroordelen bij het selectieproces.

**“Sollicitatiegesprekken doen we ook altijd met meerdere personen. Zodat niet één iemand het oordeel velt. Daarbij staan we open voor onze eigen vooroordelen en zijn we ons daar ook bewust van, en ook van elkaars vooroordelen.”**

respondent 1

Er kan gekeken worden naar etnische diversiteit in een sollicitatiecommissie, maar ook naar andere ‘typen’ mensen, zoals iemand van een andere afdeling en met een andere functie.

**“Er sluit dan iemand van een andere afdeling aan. Om te voorkomen dat medewerkers van de afdeling in dezelfde valkuil stappen. Dus bijvoorbeeld een afdeling met vier vrouwen, bijvoorbeeld marketing. En je vraagt iemand van een andere afdeling erbij. En je gaat in gesprek met de sollicitanten. Degene die erbij komt zitten, kan ervoor waken dat er niet eenzelfde soort vijfde vrouw bij komt zitten. Dat je een soort controle hebt, een wake-upcall.”**

respondent 20

Een divers samengestelde sollicitatiecommissie kan dienen als een extra check en nagaan of de eerste selecteurs geen ‘blinde vlekken’ hadden.

#### 2.4.5 BEWUSTWORDINGSCURSUS

Een aantal respondenten noemt dat zij een cursus hebben gevolgd, gericht op de bewustwording rondom hun eigen vooroordelen en stereotypen (zie 1.1.4 voor beschrijving). Er wordt meestal positief op de cursus teruggekeken.

**“Vorig jaar boden we alle medewerkers en vrijwilligers een training Unconscious bias aan. Herken je vooroordeel. Weet dat iedereen ze heeft en herken ze. Dat vonden ze een enorme eyeopener.”**

respondent 20

Enkele respondenten geven echter wel aan dat de training niet altijd opleverde wat ze ervan hadden verwacht. Het levert niet altijd resultaat op en sommige respondenten zijn er (ook na het volgen van een cursus) van overtuigd geen vooroordelen te hebben.

We hebben deze methoden ook aan alle respondenten voorgelegd: zouden zij – als ze dat nu nog niet doen – zo’n bewustwordingscursus inzetten in hun eigen organisatie? De meeste mkb'ers zijn hier positief over.

**“Zou ik direct doen. Lijkt mij leuk. Ik denk dat iedereen denkt: aha, dat is dus mijn blinde vlek.”**

respondent 13

Slechts een paar respondenten zijn negatief over het inzetten van een bewustwordingscursus; zij zien het nut er niet van in.

## 2.5 Voorkeursbeleid

De mkb'ers die we hebben geïnterviewd voeren verschillende vormen van voorkeursbeleid of beleid dat erop gericht is om meer mensen met een migratieachtergrond aan te nemen. De meeste mkb'ers doen dat niet zozeer door te werken aan een eerlijker proces om discriminatie te vermijden in werving en selectie, maar ze proberen direct de uitkomst te beïnvloeden om zo meer mensen met een migratieachtergrond binnen te halen. Het gaat om verschillende vormen van voorkeursbeleid: (1) bewust mensen aannemen die 'anders' zijn; (2) flexibel omgaan met de eisen en mensen de kans geven om de gevraagde kwaliteiten alsnog te ontwikkelen en het niet centraal stellen van een opleiding; en (3) quota. In de volgende paragrafen beschrijven we deze aanpakken.

### 2.5.1 MENSEN AANNEMEN DIE 'ANDERS' ZIJN

Enkele mkb'ers vertellen dat zij bewust op zoek gaan naar een sollicitant die 'anders' is dan de mensen die ze al in dienst hebben. Ze zoeken dus juist niet iemand die 'in het team past', maar iemand die daar iets nieuws aan toevoegt.

*“We leiden ook mensen op, die houden de deur weer open voor andere mensen; we vragen of ze iemand willen zoeken die ze niet kennen of zouden spreken, dus niet iemand die hetzelfde als jou eruitziet of dezelfde taal spreekt; zoek iemand anders.”*

respondent 1

*“Aannamebeleid doen wij heel bewust als het gaat om geslacht, opleiding, culturele achtergrond en leeftijd. Ik praat niet zozeer over diversiteit, maar over inclusiviteit. Ik probeer continu te zien welke krachten en expertise al in ons bedrijf zitten en welke nog nodig zijn. Dus ik kan voorkomen dat ik altijd hetzelfde soort mensen aanneem.”*

respondent 8

Deze respondenten gaan dus heel bewust op zoek naar diversiteit en zoeken iemand die een aanvulling biedt op wat het team nu al in huis heeft, in plaats dat iemand lijkt op de bestaande teamleden. Op deze manier hebben deze organisaties een soort ongeschreven 'voorkeursbeleid' ontwikkeld.

### 2.5.2 FLEXIBEL OMGAAN MET DE EISEN: DE PERSOON CENTRAAL

Iets minder dan de helft van de geïnterviewde mkb'ers zegt dat zij de werkzoekende centraal stellen bij de werving en selectie: hiermee bedoelen ze dat het voor hen belangrijk is wat iemand drijft, wat iemand kan en wil. De mogelijkheden van de persoon staan centraal in plaats van wat deze niet kan. Opleiding en werkervaring zijn vaak minder van belang, want er wordt van uitgegaan dat iemand zich nog kan ontwikkelen.

“In de reguliere sollicitaties kijken we naar kansen en mogelijkheden. Bijvoorbeeld: er hoeft voor een functie op de klantenservice geen perfect klantenservice-cv binnen te rollen. Als je ziet dat iemand mantelzorg heeft verleend, dan is dat ook een mogelijkheid voor de klantenservice. Dienstgericht. Een gat op een cv door mantelzorg vinden wij dus niet erg; we zien daarin een kans.”

respondent 18

“Zo kun je zien: wat wil iemand, wat kan iemand, wat zijn de ambities? Omdat we een klein bedrijf zijn, denken we niet vanuit functies maar vanuit de vraag: wat kun je en wil je en hoe kunnen we dit passend maken binnen onze organisatie? Omdat je een individuele aanpak hebt, zit daar ook in of er dingen zijn waar je minder goed in bent en of er kwetsbaarheden zijn. Dat heeft minder te maken met of het letterlijk iemand is met een psychische diagnose of met iets wat iemand nodig heeft. Als je daarover open en continu in gesprek bent – wat wil je, moeten er dingen anders in, zijn er aanpassingen nodig? – dan kunnen er veel dingen.”

respondent 5

“Ik ga er bij de werving met opzet brieven en cv's van migranten, jongeren en ouderen, uitpikken. Ongeacht de kwaliteit van brieven en cv's is mijn aanpak: mensen sowieso uitnodigen op gesprek. Een kans geven. Zodat zij zich kunnen presenteren. Zodat zij een kans krijgen en die wellicht pakken. Ik doe dat omdat je te maken hebt met mensen die aan zichzelf twijfelen, omdat ze denken dat ze geen goed Nederlands spreken en schrijven. Eenmaal op gesprek, ga ik op zoek naar de kwaliteit die erin zit. Wellicht hebben mensen weinig opleiding, maar wel levenservaring. Ik vraag door. Ik wil erachter komen of mensen in staat zijn om te leren. Of ze een diploma hebben en zelfs hoe lang zij bij een bedrijf hebben gewerkt, is voor mij geen criterium. Het gaat om enthousiasme, weten van aanpakken. En om daarachter te komen moet je de sollicitanten vooral aan het woord laten.”

respondent 3

Wanneer je flexibel omgaat met de eisen of kijkt welke functie past bij de persoon die komt solliciteren, kun je gemakkelijker personeel vinden, maar ook meer divers personeel vinden. Daarnaast zit er bij meerdere respondenten ook een idealistische doelstelling achter: de overtuiging dat mensen de kans moeten krijgen om zich te kunnen ontwikkelen. Deze respondenten kiezen voor verlaging van de selectiecriteria (bijvoorbeeld beheersing van de Nederlandse taal), en leggen het accent meer op de mogelijkheid tot groei en ontwikkeling wanneer iemand eenmaal binnen het bedrijf werkt.

“We zijn ook bekend als een sociaal bedrijf. Waar komt het DNA vandaan? Ik ben de een na jongste van een gezin van negen, heb een katholieke afkomst maar ben niet actief gelovig. Maar er blijven dingen achter. Hoe je in het leven staat en dat helpt je. Dat DNA is een stuk vorming en afkomst. En in ons geval, als oprichter ben ik dominant. Ik ben een belangrijke cultuurbepaler. Dan selecteer je onbewust. Je personeel, net als je partner.”

respondent 19

Het gaat dus niet alleen om het vinden van personeel, maar ook om mensen een kans te geven om aan de slag te gaan. Veel voorbeelden die de respondenten geven, gaan over functies die weinig opleiding vereisen, maar ook bij hoger opgeleid personeel is flexibiliteit een mogelijkheid. Een voorbeeld dat genoemd werd ging over iemand die verder goed voldeed aan de eisen, maar die niet perfect Nederlands sprak. In de praktijk bleek dat eigenlijk geen probleem te zijn.

**“We kiezen er dan bewust voor om iemand wel in dienst te nemen en te zorgen dat zijn Nederlands zich ontwikkelt, zodat er plek is voor hem. Soms praat hij in vergaderingen in het Engels terug, nou, dat is eigenlijk helemaal geen probleem.”**

respondent 13

Door flexibel om te gaan met de eisen, kunnen organisaties beter hun doelstelling behalen om divers personeel aan te nemen.

### 2.5.3 QUOTA

Er is één organisatie die met quota werkt. Deze organisatie werkt namelijk al langere tijd aan diversiteitsbeleid en merkte dat het personeelsbestand nog niet snel veranderde. Daarom heeft deze organisatie quota ingevoerd om meer mensen met een migratieachtergrond binnen te krijgen.

**“Eigenlijk merken we dat het nog steeds niet genoeg is. Om de organisatie te veranderen, dat is pittig. Dus nu hebben we steeds een sollicitatieronde, dan proberen we het maar dat lukt dan niet, maar we hebben er wel aan gewerkt. Nu zijn we op het punt dat het anders moet. We gaan opstellen hoe diversiteit eruit komt te zien. Met een target. Eigen quota. Zodat de stok, de dwang groter wordt om het te bereiken.”**

respondent 21

Deze zelfde respondent vertelt dat het werken met quota ook een manier is om te voorkomen dat er bij iedere vacature opnieuw een discussie ontstaat. Door quota in te voeren is het beleid in één keer helder.

Andere mkb'ers hebben geen quota en een aantal noemt uit zichzelf er ook geen voorstander van te zijn. Het wordt bijvoorbeeld een 'gedwongen huwelijk' genoemd.

## 2.6 Het vinden van stagiairs

Verschillende mkb'ers vertellen dat ze diverse stagiairs in hun organisatie binnenkrijgen. Ze doen daarin vaak hetzelfde als bij de werving en selectie van werknemers, zoals beschreven in paragraaf 2.3, 2.4 en 2.5.

**“Stages: ook een selectieprocedure binnen de teams zelf. We zoeken vaak bewust stagiairs. Bijvoorbeeld psychologen of studenten van hbo-gerichte opleidingen. Dan gaan de teams zelf in gesprek. Kunnen we dat bieden, past die bij ons team? Dan wordt weer gekeken naar diversiteit en achtergrond en of het past bij de cliënt. Dezelfde maatstaven als voor personeel.”**

respondent 11

Er zijn ook enkele mkb'ers die een iets andere manier van werven en selecteren hebben als het gaat om stagiairs. Een mkb'er noemt dat stagiairs vooral via hun netwerk binnenkomen en dat netwerk is erg divers.

**“De stagiairs komen via een vakschool. Daarnaast hebben we stagiairs via het mbo of hbo. Deze stagiairs komen vaak via onze kringen, onze netwerken, de kinderen van medewerkers, van vrienden en relaties. Ik werk veel samen met het onderwijs: ik heb allerlei projecten op hbo- en mbo-niveau.”**

respondent 10

Drie mkb'ers noemen dat ze zelf ook lessen verzorgen op mbo- of hbo-opleidingen of nauw samenwerken met opleidingen. Daardoor is hun organisatie bekend bij studenten en krijgen ze veel aanvragen voor stages. Een van de mkb'ers noemt dat ze op die manier veel diversiteit binnenkrijgen.

**“De instroom bij stages zorgt dat het een heel divers etnisch-cultureel stagiairteam is. We hebben bewust aandacht voor een divers samengesteld stagiairteam. Aan de andere kant worden we gericht benaderd voor stages door een diverse groep stagiairs, met name vanuit de projecten die we op scholen hebben gedaan. [...] Etnisch-culturele diversiteit in met name Rotterdam is een feit en dit weerspiegelt zich ook in ons stagebeleid.”**

respondent 9

Er zijn twee respondenten die voor stages aan 'direct hiring' doen; dat betekent dat deze organisaties de stagiairs direct krijgen toegewezen vanuit de opleiding.

**“De stagiairs worden aangeleverd [door de opleiding]; daarin selecteren we niet. We hebben een gesprek om hun een indruk te geven van de organisatie. We hebben nog nooit gezegd dat iemand niet past. Dat haal je niet op tijdens een gesprek.”**

respondent 8

De gedachte erachter is dus dat tijdens een gesprek niet goed is te achterhalen of een student geschikt is of binnen de organisatie past. De student gaat dus gewoon meteen als stagair aan de slag. Dat bevalt de betreffende respondent erg goed; de meeste stagiairs voltooien hun stage. Heel af en toe is er een stagair die stopt; maar die stopt dan ook meteen met de opleiding, vertelt de respondent. Zo'n student blijkt dus eigenlijk de verkeerde opleiding te hebben gekozen. Ook de andere respondent die bij stages aan 'direct hiring' doet is hierover tevreden.

**“Ik probeer alles zo concreet mogelijk te testen. Door ze een aantal dagen mee te laten draaien en daarna gesprekken en verslagen te laten maken en daarna een definitieve stage. We nemen veel meer tijd voor de selectie. Het vraagt reflectie en tijd.”**

respondent 12

Beide organisaties zijn heel verschillend en zitten in verschillende sectoren (de ene in de zorg, de andere in de kunst). Maar beide organisaties laten studenten dus meteen aan de slag gaan en kijken dan hoe het gaat in plaats van af te gaan op een gesprek. Een andere respondent die zelf niet aan 'direct hiring' doet, verwacht wel dat dit voor de kleinere mkb'ers een uitkomst kan zijn om stagediscriminatie tegen te gaan.

## 2.7 Inclusieve werkvloer

Naast de inzet om divers personeel binnen te krijgen, zetten de geïnterviewde mkb'ers er veelal ook op in om de diversiteit binnen het personeelsbestand te behouden en te zorgen voor een goede werksfeer waarin iedereen zich thuis voelt. Dat doen ze op verschillende manieren: (1) via ontmoeting en persoonlijk contact; (2) door flexibel om te gaan met feestdagen en rekening te houden met de feestdagen uit verschillende culturen; (3) door het aanspreken van mensen die vooroordelen uiten; (4) door het bieden van extra begeleiding aan degenen die het nodig hebben; en (5) door flexibel om te gaan met eisen voor doorstroom. Deze manieren lichten we in de volgende paragrafen toe.

### 2.7.1 ONTMOETING EN PERSOONLIJK CONTACT

In verschillende interviews komt naar voren dat wordt ingezet op een goede sfeer op de werkvloer door (informele) ontmoetingen tussen werknemers te bevorderen. Het gaat dan om organisaties die zelf zeggen dat diversiteit voor hen een vanzelfsprekendheid is. Ze beschrijven dat er vaak veel persoonlijke aandacht, steun en betrokkenheid is onderling: mensen met verschillende achtergronden werken met elkaar samen en leren elkaar kennen, waardoor vooroordelen verminderd kunnen worden. Er wordt dus expliciet tijd besteed aan het elkaar goed leren kennen, waarbij ook aandacht is voor elkaars culturele achtergrond.

**“Er wordt tijd geïnvesteerd in elkaar begrijpen: waar kom je vandaan, wie ben je? We proberen dit te doen door zoveel mogelijk vragen te stellen in plaats van assumpties te doen.”**

respondent 1

Informele bijeenkomsten spelen een grote rol bij het leren kennen van elkaar.

**“We hebben ook informele bijeenkomsten; het is zo leuk dat iedereen iets meebrengt van zijn eigen cultuur en achtergrond. We hebben bijvoorbeeld een lijst in de keuken wie welke taal spreekt en hoe je dan goedemorgen of goedemiddag kunt zeggen. Het lijkt triviaal, maar het doet wel veel; als je naar die lijst kijkt, zie je hoe divers je bent met elkaar.”**

respondent 2

Kortom: verschillende mkb'ers zorgen ervoor dat medewerkers elkaar goed leren kennen, zodat mensen van verschillende achtergronden goed met elkaar kunnen samenwerken.

### 2.7.2 FEESTDAGEN

Een thema dat door verschillende mkb'ers zelf wordt aangesneden is dat van de feestdagen. Er wordt genoemd dat werknemers zelf mogen bepalen wat ze als een feestdag beschouwen en er wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met de ramadan.

**“En ook rekening houden met mensen met hun achtergrond, bijvoorbeeld voor de ramadan en het Suikerfeest. Onze medewerkers zijn vrij om uit zichzelf aan te geven of we rekening moeten houden met hun gewoontes. We gaan niet speciaal iets doen. Wel gaan we rekening houden met het feit dat de mensen niet eten en met slaapproblemen zitten. Bij de dagen van het Suikerfeest weten we dat de mensen vrij willen zijn. En ze krijgen vrij van ons.”**

Feestdagen hoeven dus bij verschillende van de geïnterviewde mkb'ers niet verplicht op een bepaalde dag te worden opgenomen, maar werknemers kunnen vaak zelf bepalen wanneer zij vrij nemen in verband met een feestdag.

### 2.7.3 INGRIJPEN BIJ INCIDENTEN

Enkele mkb'ers noemen dat wanneer medewerkers vooroordelen uiten, zij daarop worden aangesproken.

“We zitten in een ruim publiek dat snel de vooroordelen op het puntje van de tong heeft liggen. We spreken mensen daar persoonlijk op aan. Doordat de mensen dwars door het bedrijf heen werken, helpt dat ook.” (respondent 17)

“Gesprekken moeten plaats kunnen vinden en als iemand onrespectvol omgaat met iemand anders, wordt het gelijk aangepakt. Heftige discussie waarderen we, maar als er gezegd wordt: ‘Ah meisje, laat het de jongens doen’, dan zeggen we er wat van; we spreken elkaar daarop aan. Als iemand niet op dit soort gedrag kan reflecteren, laat ik die persoon los. Dat moet ook, anders kan een persoon de hele omgeving vergiftigen.”

respondent 1

Als er dus voorvallen zijn waarin een medewerker discrimineert, dan vertellen verschillende mkb'ers dat ze de medewerker aanspreken, vooral vanuit de directie, om te zorgen dat dit gedrag niet meer voorkomt. Maar soms wordt er ook preventief ingezet op het voorkomen van discriminatie op de werkvloer.

“We hebben nu iemand die niet altijd even nette opmerkingen maakt naar vrouwen. Maar omdat niemand een klacht indient, kunnen we er niks mee. Maar we gaan wel een ‘food for thought’ organiseren, met een rollenspel waarin een mannelijke collega laat zien wat hij geleerd heeft van anderen als het gaat over vrouwonvriendelijke opmerkingen. Om van elkaar te leren.”

respondent 4

“Het gedragsprotocol, ik weet niet of iedereen het gelezen heeft. Daar staat wel iets over ongewenst gedrag in, over discriminatie en zo (zie site). Dat staat wel genoemd onder ongewenst gedrag.”

respondent 6

Echter, lang niet alle respondenten hebben ideeën of plannen voor het reageren op discriminatie op de werkvloer.

### 2.7.4 EXTRA BEGELEIDING

De respondenten die vertellen dat ze mensen aannemen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld via ‘open hiring’), noemen dat ze veel investeren in begeleiding. Er moet op maat worden gekeken wat iemand nodig heeft om te kunnen werken.

“En als ze dan starten, is het van belang dat ze in een warm nest komen. De voorman [van de productie] is heel erg bezig met uitleggen hoe het werk moet gebeuren en de HR-mevrouw kan helpen met andere problemen. Heeft iemand schulden, is er kinderopvang nodig en lukt het niet dat geregeld te krijgen?”

respondent 16

Verschillende mkb'ers noemen dat zij hiervoor speciale coaches hebben. Een respondent noemt dat ze binnen het bedrijf ook zorgpersoneel hebben omdat ze veel mensen met een beperking in dienst hebben.

De extra begeleiding is niet altijd makkelijk; soms moeten organisaties hierin zelf het wiel nog uitvinden.

“Je moet veel meer communiceren en zorgen voor veiligheid. En dat vraagt meer aandacht voor de organisatie. Dat is nog niet zo ver ontwikkeld als ik zou willen. Het is een kwestie van voortschrijdend inzicht. Hoe dit kan, er is geen voorbeeld. Daarom is het zo jammer dat wij de enigen zijn die zo werken. We werken wel samen met organisaties in vijf andere landen op dit gebied.”

respondent 12

Het bieden van extra begeleiding is dus niet altijd gemakkelijker, maar de respondenten die dit doen zijn vaak erg gemotiveerd om dit goed te laten slagen.

### 2.7.5 DOORSTROOM

Net als bij het aannamebeleid hebben verschillende respondenten de visie dat een werknemer om door te kunnen stromen niet altijd al volledig hoeft te voldoen aan de functie-eisen.

“We kunnen mensen wel laten groeien en investeren in iedereen; dan kijken we niet naar waar mensen vandaan komen, maar naar: doen ze het goed en hebben ze potentie om door te groeien? We hebben niet veel doorgroeimogelijkheden, dus investeren in skills en trainingen. We hebben wel een paar criteria.”

respondent 4

“Van mensen die hun middelbare school niet af hebben gemaakt ben ik zelf ook een voorbeeld. Maar ook mijn compagnon, die is binnengekomen op zijn zestiende. Hij ging een beetje de verkeerde kant op. Kwam solliciteren met zijn moeder, heeft aandelen aangenomen en is doorgegroeid; dat komt omdat die ambitie toont en als je dat doet, dan krijg je kansen, die kun je makkelijker creëren. Dat kan ook in grotere bedrijven. Maar bij een bank of verzekeraar heb je wel dat toegangsbiljet nodig, de opleidingen.”

respondent 14

De geïnterviewde mkb'ers lijken dus minder naar de formele eisen te kijken, maar vooral praktisch naar wat iemand kan en wat deze in de toekomst (nog meer) zou kunnen.



## 2.8. Leren van het mkb

In de interviews is gevraagd aan de mkb'ers wat zij zelf vinden dat het mkb beter doet dan grotere werkgevers. De volgende aspecten worden genoemd: actiegerichtheid, flexibiliteit en in het bijzonder, mensgerichtheid. Het actiegerichte en flexibele is al eerder aan bod gekomen in het rapport (zie paragraaf 2.2.5): er wordt bijvoorbeeld makkelijk omgegaan met feestdagen. De mkb'ers hebben de indruk dat grotere werkgevers er te lang over blijven praten of protocollen opstellen en dat het mkb 'gewoon gaat doen'. Het gaat erom dat je snel in kunt spelen op ontwikkelingen en wat er leeft onder de werknemers:

**'Het is geen kwestie van afvinken van een lijstje maar er moet voortdurend alertheid voor zijn, er komen telkens nieuwe vraagstukken intern of extern langs waar je een houding toe moet vinden en waarover je in gesprek moet gaan om iedereen mee te nemen.'**

respondent 9

Het punt dat het meest aan de orde komt bij wat grote bedrijven kunnen leren van het mkb, is het 'mensgerichte' volgens verschillende respondenten.

**'Bij een groot bedrijf, kan een RvB wel zeggen: "we gaan die kant op" maar de realiteit is dat de afdelingen hun eigen targets hebben en niet naar de mens maar naar de cijfers handelen. Ze verliezen oog voor de menselijke aspecten.'** (respondent 18)

**'Grote bedrijven zitten vast aan veel regels uiteraard maar ze zouden van mkb'ers moeten leren om protocollen aan de kant te schuiven en mensen een kans te geven, minder star te zijn in werving en een bredere, flexibelere kijk op de arbeidsmarkt te hebben.'**

respondent 6

Het mensgerichte sluit dus ook aan op het flexibele: niet 'star' zijn, maar oog hebben voor mensen.

Naast deze aspecten noemen twee werkgevers ook dat zij denken dat het mkb werkt aan diversiteit in de breedte; het beeld is dat grotere werkgevers vooral bezig zijn met vrouwen aan de top krijgen en minder met andere vormen van diversiteit.

# Samenvatting

Mkb'ers die zich al langere tijd bezighouden met diversiteit binnen hun organisatie doen dat vaak omdat zij hiertoe enige noodzaak ervaren: de vrees is dat de aansluiting met de samenleving wordt gemist of dat ze bepaalde klanten niet bereiken. Non-profitorganisaties kunnen daardoor hun missie niet waarmaken; voor profitorganisaties betekent het dat zij verlies kunnen gaan lijden. Ook kunnen bedrijven het doen vanwege een tekort aan personeel. Een ander motief is idealisme.

Als het gaat om het starten met diversiteitsbeleid, zijn er verschillende van de geïnterviewde mkb'ers die er actief aan werken om steun te verkrijgen vanuit de top, om draagvlak te creëren en de boodschap over diversiteit voldoende te herhalen. Vaak vinden ze het belangrijk om snel resultaten te boeken: dit doen ze door te kiezen voor een praktische insteek; door niet te lang te blijven praten maar aan de slag te gaan. Het beleid staat dan ook vaak niet op papier. Wel is de aanpak divers:

- Een aantal mkb'ers is heel bewust bezig om discriminatie en vooroordelen in selectie (en werving) geen kans te geven. De volgende voorbeelden komen in de interviews naar voren: (1) niet vragen naar persoonlijke details zoals leeftijd, migratieachtergrond en dergelijke; (2) niet kijken of iemand past binnen de organisatiecultuur; (3) objectief werven en selecteren of afgeleiden daarvan; en (4) werken met een diverse sollicitatiecommissie.
- Al in de werving wordt ervoor gezorgd dat een diverse groep zal reageren op vacatures. De volgende aanpakken komen naar voren: (1) een vacaturetekst die diverse mensen aanspreekt; (2) het werven via bepaalde netwerken zoals VluchtelingenWerk of het inschakelen van een andere organisatie die de werving verzorgt; (3) zorgen voor een goed imago als organisatie die openstaat voor diversiteit; en (4) mensen uit de bijstand (via de gemeente) uitnodigen voor een gesprek. Tot slot zijn er ook een aantal mkb'ers die werken met 'open hiring'; dit betekent dat er geen sollicitatieproces is, maar dat iemand met een lange afstand tot de arbeidsmarkt gewoon aan de slag kan gaan.
- De meeste mkb'ers hanteren een vorm van voorkeursbeleid. Het gaat om verschillende typen voorkeursbeleid: (1) bewust mensen aannemen die 'anders' zijn en die de diversiteit van het team vergroten; (2) flexibel omgaan met de eisen en mensen de kans geven om de benodigde kwaliteiten nog te ontwikkelen en het niet centraal stellen van een opleiding; en (3) quota. Maar er is slechts één respondent die voor deze laatste optie kiest.
- Werken aan inclusie op de werkvloer gebeurt ook. Onder meer door (1) het bevorderen van ontmoeting en persoonlijk contact; (2) flexibel om te gaan met feestdagen en rekening te houden met de feestdagen uit verschillende culturen; (3) het aanspreken van mensen die vooroordelen uiten; (4) het bieden van extra begeleiding aan degenen die het nodig hebben; en (5) flexibel om te gaan met eisen voor doorstroom.

We hebben de mkb'ers ook een aantal beproefde aanpakken uit de wetenschap voorgelegd. De meningen hierover waren sterk verdeeld. Een aantal zag objectief werven en selecteren wel zitten; de meerderheid echter niet, onder meer omdat ze juist voorkeursbeleid willen voeren en het persoonlijke belangrijk vinden. Ook voor anoniem solliciteren is weinig animo. Bewustwordingscursussen vinden de respondenten interessanter en verschillende respondenten maken hier ook al gebruik van. Sommige respondenten zien 'open hiring' zitten, maar veel respondenten ook niet, vanwege de specifieke vaardigheden of kennis die ze bij sollicitanten zoeken.



We hebben ook gevraagd naar het beleid rondom stages. Bij stages zijn er enkele respondenten die de stagiairs via 'direct hiring' meteen laten meedraaien. Enkele respondenten werven via projecten of lezingen op scholen. Ook werven verschillende mkb'ers stagiairs op een vergelijkbare manier als bij werknemers.

De geïnterviewde mkb'ers verwachten dat grotere werkgevers mogelijk wat van het mkb kunnen leren wat betreft actiegerichtheid ('gewoon doen'), flexibiliteit en mensgerichtheid, in het werken aan diversiteit en inclusie binnen de organisatie.

### 3. Conclusies en samenvatting

Het voorkomen van discriminatie binnen de eigen organisatie, werk maken van diversiteit in het personeelsbestand en het bevorderen van inclusie op de werkvloer zijn voor veel werkgevers belangrijke vraagstukken. Er zijn de laatste jaren veel onderzoeken uitgevoerd naar de vraag hoe een werkgever dit zo effectief mogelijk kan doen. Veel van deze onderzoeken zijn echter gedaan onder grote bedrijven of organisaties. De vraag is daarom wat de mogelijkheden zijn voor het midden- en kleinbedrijf: werkgevers met minder dan 250 werknemers. In dit onderzoek staat deze vraag centraal. We zijn op zoek gegaan naar goede voorbeelden binnen het mkb. Voor dit onderzoek hebben we 21 mkb'ers geïnterviewd die stellen al (in meer of mindere mate) werk te maken van diversiteit binnen hun eigen organisatie. Het gaat om uiteenlopende bedrijven, zowel profit als non-profit (maar merendeels profit) en binnen diverse sectoren. Om te weten of wat zij doen ook effectief is, hebben we daarnaast bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur op een rij gezet. In dit concluderende hoofdstuk vergelijken wij de wetenschappelijke literatuur (hoofdstuk 1) met de uitkomsten van de interviews (hoofdstuk 2).

Onderzoeksvraag 1: Wat is vanuit de wetenschap bekend over wat werkt om discriminatie te verminderen in organisaties, diversiteit te bevorderen in het personeelsbestand en inclusie op de werkvloer te versterken?

Als een organisatie aan de slag wil met het voorkomen van discriminatie (zowel in werving en selectie als op de werkvloer) dan blijkt uit de wetenschappelijke literatuur dat het nodig is om:

- duidelijke sociale normen te stellen, gericht op antidiscriminatie ofwel pro-diversiteit;
- leidinggevenden in de hoofdrol te hebben: zij kunnen sociale normen stellen en duidelijke doelen formuleren;
- te voorzien in monitoring van de doelen en deze waar nodig bij te stellen;
- bij werknemers bewustwording te stimuleren van eigen vooroordelen en stereotypen.

Om discriminatie in werving en selectie te voorkomen zijn de volgende zaken belangrijk:

- een inclusieve vacaturetekst;
- objectief werven en selecteren: niet afgaan op de 'klik', maar op objectieve competenties; het proces van werving en selectie dient van begin tot eind zo te worden ingericht dat het selecteren op basis van objectieve criteria leidend is;
- anoniem solliciteren (dit kan als onderdeel van objectief werven en selecteren);
- verantwoording afleggen over het proces van objectief werven en selecteren;
- een divers samengestelde selectiecommissie; dit werkt met name in combinatie met objectief werven en selecteren;
- voorkeursbeleid en quota;
- 'open hiring', waarbij een werknemer zonder sollicitatieproces aan de slag gaat in een organisatie; in de praktijk lijkt dit een succes, maar uit onderzoek is nog weinig bekend over de effectiviteit van deze aanpak.

Om discriminatie op de werkvloer zelf te voorkomen, is het nodig om:

- positieve ontmoetingen te stimuleren tussen werknemers die van elkaar verschillen in afkomst; dit kan vooroordelen verminderen;
- meer kennis te verkrijgen over elkaars culturele achtergrond en communicatiepatronen;
- alle medewerkers de mogelijkheid te geven om mee te praten over inclusie;
- gezamenlijke normen te creëren;
- medewerkers (door middel van training) te stimuleren om in te grijpen als zij getuige zijn van discriminatie op de werkvloer;
- medewerkers de ruimte te bieden om te leren om eigen vooroordelen te verminderen en in te grijpen bij discriminatie.

### Onderzoeksvraag 2: Wat motiveert mkb'ers om aan de slag te gaan met diversiteit?

Mkb'ers die zich al langere tijd bezighouden met diversiteit binnen hun organisatie doen dat om een of meerdere van de volgende redenen:

- het ervaren van een noodzaak: de vrees is dat de aansluiting wordt gemist of dat men bepaalde klanten niet bereikt;
- vanuit een economisch motief: voor profitorganisaties kan een gebrek aan diversiteit leiden tot minder klanten en dus minder winst;
- een tekort aan personeel: door andere typen werkzoekenden aan te spreken en te vinden, hoopt men aan voldoende personeel te komen;
- uit idealistische of morele motieven: men wil het gewoon 'goed doen' en andere mensen een kans bieden.

### Onderzoeksvraag 3: Welke aanpakken gebruiken mkb'ers om discriminatie te verminderen in hun organisatie, diversiteit te bevorderen in het personeelsbestand en inclusie op de werkvloer te versterken die overeenkomen met wat we vanuit de wetenschappelijke literatuur weten over 'wat werkt'?

De mkb'ers die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd, zetten diverse aanpakken in waarvan vanuit de wetenschap bekend is dat deze werken.

- Als het gaat om het starten met diversiteitsbeleid is te zien dat verschillende van de door ons geïnterviewde mkb'ers actief werken aan het creëren van draagvlak, onder meer door in de organisatie de boodschap te delen dat diversiteit belangrijk is en door stapsgewijs te werk te gaan. Ook wordt door vrijwel alle mkb'ers gesteld dat de top van de organisatie er positief tegenover moet staan, zoals ook naar voren komt uit de wetenschappelijke literatuur.

- Als het gaat om werving denken de mkb'ers vaak bewust na over de vacaturetekst, zodat deze veel verschillende mensen aanspreekt. Ook zetten zij diverse wervingskanalen in en werven zij onder meer via VluchtelingenWerk. Daarnaast werken verschillende geïnterviewde mkb'ers met 'open hiring'; ze zijn daar erg tevreden over en krijgen op die manier divers personeel binnen.
- Als het gaat om selectie zet een aantal mkb'ers voorzichtige stappen naar objectief selecteren, bijvoorbeeld door niet te vragen naar persoonlijke gegevens, door een focus op competenties en door het scoren van competenties. Ook noemt één respondent dat expliciet niet wordt gekeken of iemand in het team past, om zo 'bias' te voorkomen; dit sluit ook aan bij meer objectief werven en selecteren. Het valt tevens op dat mkb'ers vertellen dat ze vaak mensen aannemen die niet helemaal voldoen aan de vooraf geformuleerde competenties. In de praktijk blijken die eerder geformuleerde eisen dan ook eigenlijk niet nodig te zijn. Dit is in lijn met de literatuur over objectief werven en selecteren, waaruit blijkt dat er slechts enkele competenties geformuleerd hoeven te worden; de rest is vaak niet van belang. Maar bij objectief werven en selecteren is het de bedoeling dat er vooraf bewust gekozen wordt voor de competenties die echt noodzakelijk zijn en dat er een selectie wordt gemaakt. In ons onderzoek daarentegen is te zien dat de werkgevers de competenties verminderen tijdens het selectieproces, wat juist niet de bedoeling is bij objectief werven en selecteren. De meeste geïnterviewde mkb'ers zijn ook niet erg enthousiast over het idee van objectief werven en selecteren; ze willen vaker juist een persoonlijke aanpak waarbij ze gericht een functie op maat voor iemand kunnen vinden. Uit de interviews komt ook naar voren dat verschillende respondenten een cursus hebben gevolgd, gericht op de bewustwording van eigen vooroordelen of bereid zijn om deze te gaan doen. Ook hebben verschillende respondenten sollicitatiecommissies die bestaan uit mensen die onderling van elkaar verschillen, bijvoorbeeld in afkomst.
- Ook op de werkvloer zelf zetten verschillende mkb'ers al aanpakken in waarvan bekend is dat deze effectief kunnen zijn: zo zetten verschillende mkb'ers in op ontmoeting en samenwerking tussen werknemers met verschillende achtergronden, zodat vooroordelen verminderd kunnen worden. Zoals in lijn met de literatuur, gaat het daarbij om het creëren van een persoonlijke sfeer en het leren kennen van elkaar (en elkaars achtergrond) en niet zozeer om het vergaren van kennis over een andere cultuur. Ook noemt een aantal mkb'ers dat als werknemers openlijk vooroordelen uitspreken, ze hen daarop aanspreken. Ook stimuleren ze hun werknemers om in te grijpen wanneer ze getuige zijn van discriminatie.

Wat opvalt is dat de mkb'ers sterker inzetten op het werven van divers personeel dan op het voorkomen van discriminatie en vooroordelen in de selectieprocedure, zoals ook eerder uit een KIS-rapport over gemeenten naar voren kwam (Razenberg, De Winter-Koçak, Taouanza, Van Hal & Chrifi, 2018). Een deel van de werkgevers denkt ook zelf geen vooroordelen te hebben en gaat ervan uit dat zij vanzelf in staat zijn om objectief te zijn in het selectieproces. Tegelijkertijd zien we dat werkgevers heel erg kijken naar de persoon die voor hen zit. Dat is positief te duiden, omdat ze daardoor goed kijken welke mogelijkheden de sollicitant heeft en hoe ze deze persoon een baan kunnen bieden die bij hem of haar past. Ze leveren dus maatwerk om een persoon binnen te krijgen, ook als die bijvoorbeeld een andere culturele achtergrond heeft of een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Maar aan dit maatwerk zit ook een risico, want van objectief kijken of iemand voldoet aan de vacature-eisen lijkt geen sprake. De invloed van vooroordelen en stereotypen wordt op die manier niet verminderd. De oorzaak hiervan lijkt te zijn dat werkgevers meer bezig zijn om bepaalde groepen binnen te krijgen (voorkeursbeleid) dan met het voorkomen van discriminatie. Het resultaat is echter wel dat de mkb-organisaties uit dit onderzoek die op deze manier selecteren, vaak binnen een relatief korte tijd een divers personeelsbestand hebben opgebouwd en dit ook weten te behouden. De mkb'ers zijn

vaak tevreden over deze aanpak; zij willen immers snel resultaten zien. Diversiteit is wat hen betreft dan ook vooral een kwestie van 'doen': er moet voorkomen worden dat er alleen gepraat maar niets gedaan wordt.

#### Onderzoeksvraag 4: Welke andere aanpakken gebruiken mkb'ers om discriminatie te verminderen in hun organisatie, diversiteit te bevorderen in het personeelsbestand en inclusie op de werkvloer te versterken?

In het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van diversiteit en inclusie, hebben de mkb'ers een aantal creatieve strategieën gevonden, die lang niet altijd al wetenschappelijk onderzocht of beschreven zijn.

Als het gaat om het [opstarten van diversiteitsbeleid](#) valt op dat de mkb'ers vaak geen beleid op papier hebben; ze gaan vaak gewoon aan de slag. Er worden bij de grotere organisaties soms wel werkgroepen geformeerd, maar dan bestaat het risico dat het daarbij blijft. Juist door een gebrek aan protocollen en de kleinere bedrijfsomvang, hebben mkb'ers het idee flexibeler te zijn en in te kunnen spelen op de samenleving en de behoeften van verschillende mensen.

Als het gaat om [werving](#) heeft een deel van de organisaties een imago waar diversiteit al een onderdeel van is, om zo interessant te zijn voor diverse werkzoekenden. Daarnaast worden vacatures uitgezet in diverse netwerken zoals bij [VluchtelingenWerk](#). Ook werken mkb'ers samen met gemeenten of andere instanties om mensen een kans te geven die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Voor de werving van stagiairs worden er soms ook nieuwe aanpakken ingezet, zoals een variant van 'open hiring': het direct plaatsen van een stagiair die van een voor de organisatie passende opleiding komt. De organisaties die dit doen, zijn daar erg tevreden over.

Een van de strategieën bij [selectie](#) is om te kijken naar de huidige teamleden en dan bewust juist iemand aan te nemen die (heel) anders is dan deze mensen. En zoals gezegd wordt er bewust gezocht naar bepaald personeel, zoals mensen met een migratieachtergrond. De vraag is niet zozeer wat iemand niet kan maar wat iemand wel kan, zo is de insteek van veel geïnterviewde mkb'ers. Misschien is iemand niet geschikt voor de ene vacature, maar wel voor een andere. Daarnaast gaat men soms (zoals hiervoor ook beschreven) flexibel om met competenties. Dat geldt voor laagopgeleid, maar ook voor hoogopgeleid personeel.

Als het gaat om een inclusieve werkvloer zijn er verschillende mkb'ers die expliciet rekening houden met feestdagen en ervoor zorgen dat medewerkers deze flexibel kunnen invullen. Ook bieden ze extra begeleiding om bepaalde medewerkers te behouden die zorgen voor diversiteit. In de doorstroom kijken ze, net als bij de instroom, vooral naar de potentie van een werknemer en niet alleen naar wat deze nu al kan; er wordt van uitgegaan dat iemand zich nog verder kan ontwikkelen. Functie-eisen om door te kunnen groeien zijn dus niet in beton gegoten.

Uit ons onderzoek komt dus naar voren dat het mkb soms dingen anders aan lijkt te pakken in vergelijking met wat we weten 'wat werkt' uit de literatuur (dat afkomstig van onderzoek bij grote werkgevers). We hebben daarnaast ook gevraagd aan de mkb'ers zelf wat zij denken dat grotere werkgevers van hen kunnen leren. Zo hebben we enigszins een beeld gekregen van wat mogelijk typisch is voor het mkb:

- **Actiegericht:** geen lange beleidsstukken schrijven maar snel aan de slag.
- **Flexibel** inspelen op wat er leeft bij de werknemers. Bijvoorbeeld: werknemers kunnen gewoon zelf bepalen op welke feestdagen zij vrij willen nemen.
- **Mensgericht:** Oog hebben voor de mensen op de werkvloer alsmede voor de mensen die komen solliciteren. Er wordt bijvoorbeeld veel geïnvesteerd in de persoonlijke contacten op de werkvloer en de leidinggevende heeft direct contact met de werknemers. In een sollicitatieproces wordt gekeken naar wat iemand kan, en voor de kandidaat die diversiteit toevoegt aan een organisatie, wordt indien nodig een passende functie gezocht.

### Onderzoeksvraag 5: Welke tips kunnen we op basis van de voorbeelden en de literatuur meegeven aan mkb'ers die discriminatie willen aanpakken?

Wanneer we de uitkomsten van de literatuur en van de interviews naast elkaar leggen, komen we tot een aantal belangrijke tips voor mkb'ers, die we hieronder op een rij zetten.

Voor het starten met diversiteitsbeleid:

- Zorg voor sterke sturing vanuit de top.
- Zet meteen in op het creëren van draagvlak: leg uit waarom het zo belangrijk is en begin met de mensen die al iets willen.
- Vasthouden en herhalen: laat het thema niet los en blijf erop inzetten.
- Ga snel aan de slag: blijf niet te lang hangen in werkgroepen en het formuleren van protocollen.
- Handel eerst en zet het daarna eventueel op papier.

Werving:

- Zorg voor een goed bedrijfsimago op het gebied van diversiteit.
- Check je vacaturetekst: wie spreekt het aan?
- Verspreid je vacaturetekst bij organisaties zoals VluchtelingenWerk, binnen diverse netwerken, of schakel bedrijven in die gespecialiseerd zijn in diversiteit.

Voor het voorkomen van discriminatie in de selectie:

- Richt een proces in van objectief werven en selecteren.
- Kies uit de kandidaten met de beste competenties voor die persoon die meer diversiteit binnen het bedrijf met zich meebrengt.
- Bedenk welke competenties er echt toe doen; in de praktijk blijkt iemand lang niet aan alle competenties te hoeven voldoen om goed te kunnen functioneren.



Voor het zorgen voor meer divers personeel:

- Lever maatwerk; als je een persoon in het bedrijf wilt hebben, maar deze niet past bij de functie, dan is hij of zij misschien wel geschikt voor een andere functie. Omdat dit een vorm van voorkeursbeleid is, moet hierbij wel nagegaan worden wat wel en niet mag (zie de site van het [College voor de Rechten van de Mens](#)).

Inclusie op de werkvloer:

- Maak het persoonlijk: zorg dat werknemers van verschillende achtergronden elkaar echt leren kennen, iets te weten komen van elkaars achtergrond en een goede band met elkaar krijgen. Organiseer die ontmoeting zelf en laat het niet over aan het toeval.
- Ga flexibel om met feestdagen en houd rekening met elkaars (religieuze) feestdagen.
- Geef medewerkers training of concrete oefening in hoe te reageren bij het getuige zijn van discriminatie of vooroordelen op de werkvloer.
- Zorg dat medewerkers ook de ruimte krijgen om te leren en fouten te maken.
- Zet eventueel extra begeleiding in om mensen te behouden.
- Zorg voor een goede doorstroom; kijk ook naar welke competenties echt nodig zijn en welke iemand nog kan ontwikkelen.

## Bijlage: Overzicht respondenten

Respondent nummer	Profit of non-profit	Aantal werknemers
1	Profit	6
2	Non-profit	40 tot 50
3	Profit	220
4	Non-profit	200
5	Profit	24
6	Profit	10
7	Profit	17
8	Profit	25 tot 35
9	Non-profit	25
10	Profit	250
11	Non-profit	36
12	Non-profit	60
13	Non-profit	30
14	Profit	60
15	Profit	wisselend
16	Profit	85
17	Profit	140
18	Profit	130
19	Non-profit	165
20	Profit	20
21	Profit	20

# Bronnen

Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1990). Knowing what to think by knowing who you are: Self categorization and the nature of norm formation, conformity and group polarization. *British Journal of Social Psychology*, 29(2), 97-119.

Achahchah, J., & Felten, H. (2019). Discriminatie en de gevolgen voor welzijn en gezondheid. Utrecht: Movisie. Geraadpleegd op 20 oktober 2020, van <https://www.kis.nl/artikel/discriminatie-en-de-gevolgen-voor-welzijn-en-gezondheid>

Agerström, J., & Rooth, D. O. (2009). Implicit prejudice and ethnic minorities: Arab-Muslims in Sweden. *International Journal of Manpower*, 30(1-2), 43-55.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

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

Andriessen, I., Fernee, H., & Wittebrood, K. (2014). *Ervaren discriminatie in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Andriessen, I., Hoegen Dijkhof, J., Van der Torre, A., Van den Berg, E., Pulles, I., Iedema, J., & De Voogd-Hamelink, M. (2020). *Ervaren discriminatie in Nederland II*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Amodio, D. M., & Devine, P. G. (2006). Stereotyping and evaluation in implicit race bias: evidence for independent constructs and unique effects on behavior. *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 652.

Ashburn-Nardo, L., Morris, K. A., & Goodwin, S. A. (2008). The Confronting Prejudiced Responses (CPR) Model: Applying CPR in organizations. *Academy of Management Learning and Education*, 7(3), 332-342.

Bartholow, B. D., Dickter, C. L., & Sestir, M. A. (2006). Stereotype activation and control of race bias: Cognitive control of inhibition and its impairment by alcohol. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2), 272-287.

Baumeister, R. F., & Bargh, J. A. (2014). *Conscious and unconscious*. Dual-process theories of the social mind, 35-49

Bellaart, H., De Winter-Koçak, S., & Elferink, J. (2018). *Diversiteitsbeleid: Hoe ontwikkel je urgentiebesef?* Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.

Blair, I. V. (2002). The malleability of automatic stereotypes and prejudice. *Personality and Social Psychology Review*, 6(3), 242-261.

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.

Bowman Williams, J. B. (2018). Accountability as a debiasing strategy: Testing the effect of racial diversity in employment committees. *Iowa Law Review*, 103(4), 1593-1638.

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.

Browne, J. (2014). *The glass closet: Why coming out is good business*. London: WH Allen.

Burns, M. D., & Monteith, M. J. (2019). Confronting stereotypic biases: Does internal versus external motivational framing matter? *Group Processes & Intergroup Relations*, 22(7), 930-946.

Burns, M. D., Monteith, M. J., & Parker, L. R. (2017). Training away bias: The differential effects of counterstereotype training and self-regulation on stereotype activation and application. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 97-110.

Butz, D. A., & Plant, E. A. (2009). Prejudice control and interracial relations: The role of motivation to respond without prejudice. *Journal of Personality*, 77(5), 1311-1342.

Buzinski, S. G., & Kitchens, M. B. (2017). Self-regulation and social pressure reduce prejudiced responding and increase the motivation to be non-prejudiced. *The Journal of Social Psychology*, 157(5), 629-644.

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

Cadat-Lampe, M., & Felten, H. (2020). *De inzet van quota: Zinvol en haalbaar? Tegengaan van achterstand van werknemers met migratieachtergrond*. Utrecht: KIS. Geraadpleegd op 19 oktober 2020, van <https://www.kis.nl/sites/default/files/quota-tegen-arbeidsmarktdiscr-migranten-kis-2020.pdf#page33>

Çelik, S. (2018). *Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?* Leiden: Hogeschool Leiden.

Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026.

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

Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A., & Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 35-52.

Coenders, M., Lubbers, M., te Grotenhuis, M., Thijs, P., & Scheepers, P. (2015). Trends in etno-centrische reacties onder de Nederlandse bevolking, 1979-2012. *Mens en maatschappij*, 90(4), 405-433.

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.

Deffuant, G., Amblard, F., & Weisbuch, G. (2004). *Modelling group opinion shift to extreme: The smooth bounded confidence model*. Geraadpleegd op 1 oktober 2018 van <https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/27027/filename/deffuantetal2.pdf>

Demuijnck, G. (2009). Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 83-101.

De Rode Hoed (2019). *On Intersectionality with Prof. Kimberlé Crenshaw*. Geraadpleegd op 13 mei 2020, van <https://rodehoed.nl/programma/on-intersectionality/#>

De Vries, S., Beukema, L., Gründemann, R., & De Lange, A. (2017). Werken aan een inclusieve organisatie: Handvatten voor HRM. In A. de Lange, E. G. A. Wielenga-Meijer, T. Duiker & B. Hanstede (Eds.), *Omdat het kan! HRM-handvatten voor een inclusievere arbeidsmarkt* (pp. 139-155). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

De Vries, S., Van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., Van Schie, J., & Van Sloten, G. C. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?* Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk. Hoofddorp: TNO.

Dijk & Van Emmerik (2020). *Eerlijke arbeidsmarkt: Hoe inclusief zijn assessmenttesten eigenlijk?* Geraadpleegd op 19 oktober 2020, van <https://www.dijkenvanemmerik.nl/weblog/eerlijke-arbeidsmarkt-hoe-inclusief-zijn-assessmenttesten-eigenlijk>

Diversiteit in Bedrijf (2020). *Van culturele diversiteit naar inclusie: Kennisdocument*. Den Haag: Diversiteit in Bedrijf.

Does, S., Derks, B., & Ellemers, N. (2011). Thou shalt not discriminate: How emphasizing moral ideals rather than obligations increases Whites' support for social equality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), 562-571.

Drupsteen, L., Hogenstijn, M., Goudswaard, A., Van der Aa, P., Oden P., & Polstra L. (2018). *Haalbaarheidsonderzoek 'Open Hiring in Nederland': Onderzoeksrapport Windesheim Flevoland*. Almere: Windesheim Flevoland.

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., Broekroelofs, R., & Verloove, J. (2020). *Ingrijpen bij discriminatie als omstander: het nut, de noodzaak en de tips*. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.

Felten, H., Cadat-Lampe, M., Razenberg, I., & Visser, A. (2019a). *Arbeidsmarktdiscriminatie aanpakken: 'naming & faming' en andere maatregelen voor gemeenten*. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.

Felten, H., Cadat-Lampe, M., Razenberg, I., & Visser, A. (2019b). *Een keurmerk om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan: (wanneer) werkt dat?* Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.

Felten, H., Taouanza, I., Broekroelofs, R., Vijlbrief, A., & Cankor, E. (2020). *Wat werkt bij het verminderen van discriminatie?* 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 & Sales Management*, 24(2), 113-124.

Fox, J., Cruz, C., & Young Lee, J. (2015). Perpetuating online sexism offline: Anonymity, interactivity, and the effects of sexist hashtags on social media. *Computers in Human Behavior*, 52, 436-442.

Frantz, C., Cuddy, A., Burnett, M., Ray, H., & Hart, A. (2004). A threat in the computer: The race implicit association test as a stereotype threat experience. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(12), 1611-1624.

Gawronski, B., & Bodenhausen, G. V. (2006). Associative and propositional processes in evaluation: An integrative review of implicit and explicit attitude change. *Psychological Bulletin*, 132(5), 692-731.

Gawronski, B., Deutsch, R., Mbirikou, S., Seibt, B., & Strack, F. (2008). When "just say no" is not enough: Affirmation versus negation training and the reduction of automatic stereotype activation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(2), 370-377.

Gawronski, B., Geschke, D., & Banse, R. (2003). Implicit bias in impression formation: Associations influence the construal of individuating information. *European Journal of Social Psychology*, 33(5), 573-589.

Gawronski, B., Peters, K. R., Brochu, P. M., & Strack, F. (2008). Understanding the relations between different forms of racial prejudice: A cognitive consistency perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(5), 648-665.

Ghorashi, H. (2006). Paradoxen van culturele erkenning: Management van diversiteit in nieuw Nederland. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 9(4), 42-54.

Ghorashi, H., & Sabelis, I. (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 78-86.

Ghumman, S., & Barnes, C. M. (2013). Sleep and prejudice: A resource recovery approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(S2), E166-E178.

Glaser, J., & Knowles, E. D. (2008). Implicit motivation to control prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(1), 164-172.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.

Goff, P., Steele, C., & Davies, P. (2008). The space between us: Stereotype threat and distance in interracial contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(1), 91-107.

Gonsalkorale, K., Sherman, J. W., Allen, T. J., Klauer, K. C., & Amodio, D. M. (2011). Accounting for successful control of implicit racial bias: The roles of association activation, response monitoring, and overcoming bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(11), 1534-1545.

Govorun, O., & Payne, B. (2006). Ego-depletion and prejudice: Separating automatic and controlled components. *Social Cognition*, 24(2), 111-136.

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological review*, 102(1), 4.

Hardin, C. D., & Banaji, M. R. (2013). The nature of implicit prejudice: Implications for personal and public policy. *The behavioral foundations of public policy*, 13-31.

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.

Jansen, L., & Dekker, F. (2019). Open Hiring: een baan zonder sollicitatiegesprek. *Sociaal Bestek*, 81(5-6), 4-6.

Kettrey, H. H., & Marx, R. A. (2020). Effects of bystander sexual assault prevention programs on promoting intervention skills and combatting the bystander effect: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Experimental Criminology*, 1-25.

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

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

Martin, N. (2008). *Habit: The 95% of behavior marketers ignore*. Ft Press.

McIntosh, P. (2017). White privilege and male privilege. In M. S. Kimmel & A. L. Ferber (Eds.), *Privilege* (4th ed., pp. 28-40). London: Routledge.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2018). *Verdere integratie op de arbeidsmarkt: Een analyse van wetenschappelijke inzichten over de arbeidsmarktpositie van personen met een niet-westerse migratieachtergrond*. Den Haag: Ministerie van SZW.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, TNO & Ocellus Consultancy (2020a). *Pilot nudging in werving en selectie: Tussenrapportage*. Leiden: TNO.

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

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

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

Monteith, M. J. (1996). Affective reactions to prejudice-related discrepant responses the impact of standard salience. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(1), 48-59.

Monteith, M. J., Burns, M. D., & Hildebrand, L. K. (2019). Navigating successful confrontations: What should I say and how should I say it? In R. K. Mallett & M. J. Monteith (Eds.), *Confronting prejudice and discrimination: The science of changing minds and behaviors* (pp. 225-248). Academic Press.

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.

Munger, K. (2017). Tweetment effects on the tweeted: Experimentally reducing racist harassment. *Political Behavior*, 39(3), 629-649.

Nelson, J. K., Dunn, K. M., & Paradies, Y. (2011). Bystander anti racism: A review of the literature. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 11(1), 263-284.

Nosek, B. A., Smyth, F. L., Hansen, J. J., Devos, T., Lindner, N. M., Ranganath, K. A., ... & Banaji, M. R. (2007). Pervasiveness and correlates of implicit attitudes and stereotypes. *European Review of Social Psychology*, 18(1), 36-88

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.

Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 41-52.



- 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(1), 339-367.
- 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. (2008). How does intergroup contact reduce prejudice? Meta analytic tests of three mediators. *European Journal of Social Psychology*, 38(6), 922-934.
- 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.
- Pirson, M., & Livne-Tarandach, R. (2020). Restoring dignity with open hiring: Greyston Bakery and the recognition of value. *Rutgers Business Review*, 5(2), 236-247.
- Plant, E. A., Devine, P. G., & Brazy, P. C. (2003). The bogus pipeline and motivations to respond without prejudice: Revisiting the fading and faking of racial prejudice. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(2), 187-200.
- Plous, S. (2000). Responding to overt displays of prejudice: A role-playing exercise. *Teaching of Psychology*, 27(3), 198-200.
- 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.
- Ramos, M., Thijssen, L., & Coenders, M. (2019). Labour market discrimination against Moroccan minorities in the Netherlands and Spain: a cross-national and cross-regional comparison. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 1-24.
- Razenberg, I., de Winter-Koçak, S., Taouanza, I., van Hal, L., Chrifi, J. (2018) Divers werven en selecteren in de praktijk. *Handvatten ter versterking van culturele en etnische diversiteit*. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving
- Richeson, J., Baird, A., Gordon, H., Heatherton, T., Wyland, C., Trawalter, S., & Shelton, J. (2003). An fMRI investigation of the impact of interracial contact on executive function. *Nature Neuroscience*, 6(12), 1323-1328.
- Schultz, P., Nolan, J., Cialdini, R., Goldstein, N., & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.

- 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.
- Slootman, M. (2020, 12 maart). *Helpen data diversiteit te bevorderen?* Utrecht: Sociale Vraagstukken.nl
- Son Hing, L. S., Li, W., & Zanna, M. P. (2002). Inducing hypocrisy to reduce prejudicial responses among aversive racists. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(1), 71-78.
- Stone, J., Whitehead, J., Schmader, T., & Focella, E. (2011). Thanks for asking: Self-affirming questions reduce backlash when stigmatized targets confront prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), 589-598.
- Swart, H., Hewstone, M., Christ, O., & Voci, A. (2011). Affective mediators of intergroup contact: A three-wave longitudinal study in South Africa. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(6), 1221-1238.
- Tankard, M. E., & Paluck, E. L. (2016). Norm perception as a vehicle for social change. *Social Issues and Policy Review*, 10(1), 181-211.
- Taouanza, I., & Felten, H. (2017). *Online discriminatie aanpakken: wat werkt? Een eerste verkennend onderzoek*. Utrecht: Movisie.
- Thijs, C. (2019). *Interventies om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan: Een literatuurstudie*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.
- Thijssen, L., Coenders, M., Lancee, B. (2019). Etnische discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt: verschillen tussen etnische groepen en de rol van beschikbare informatie over sollicitanten. *Mens en Maatschappij*, 94(2)
- Thijssen, L., Lancee, B., Veit, S., & Yemane, R. (2019). Discrimination against Turkish minorities in Germany and the Netherlands: field experimental evidence on the effect of diagnostic information on labour market outcomes. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 1-18.
- Trenerry, B., Franklin, H., & Paradies, Y. (2012). *Preventing race-based discrimination and supporting cultural diversity in the workplace: An evidence review: Full report*. Melbourne: Victorian Health Promotion Foundation.
- Turner, R. N., Hewstone, M., Voci, A., Paolini, S., & Christ, O. (2007). Reducing prejudice via direct and extended cross-group friendship. *European Review of Social Psychology*, 18(1), 212-255.
- Van den Berg, C., Bijleveld, C., Blommaert, L., & Ruiter, S. (2017). Veroordeeld tot (g) een baan: Hoe delicten persoonskenmerken arbeidsmarktkansen beïnvloeden. *Tijdschrift voor Criminologie*, 59(1-2), 113-135.
- Van Hal, L., Brock A., Bouteba, S., & Van den Berg, J. (2020). *Inclusie op de werkvloer: wat laat 'de praktijk' zien?* Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.

van Nunspeet, F., Ellemers, N., & Derks, B. (2015). Reducing implicit bias: How moral motivation helps people refrain from making “automatic” prejudiced associations. *Translational Issues in Psychological Science*, 1(4), 382–391.

Vasconcelos, A. F. (2015). Portraying some determinants of discrimination in the workplace. *Management Research*, 13(2), 211-232.

Verloove, J. Van Wonderen, R. & Felten, H.(2020) *Theorieën en aanpakken van polarisatie*. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving

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 aanpakken: wat werkt? Zes typen aanpakken onder de loep*. Utrecht: Movisie.

Vlieg, M. (2017). *Schandpaal of schouderklop? Handhaving door ‘naming en shaming’ en ‘naming en faming’*. Den Haag: Boom Criminologie.

Vuletic, H. A., & Payne, B. K. (2019). Stability and change in implicit bias. *Psychological science*, 30(6), 854-862.

Wekker, G., & Lutz, H. (2001). Een hoogvlakte met koude winden. De geschiedenis van het gender- en etniciteitsdenken in Nederland. In M. Botman, N. Jouwe & G. Wekker (Reds.), *Caleidoscopische visies: De zwarte, migranten- en vluchtelingenvrouwenbeweging in Nederland*. Amsterdam: Koninklijk Instituut voor de Tropen.

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.

Ziegert, J. C., & Hanges, P. J. (2005). Employment discrimination: The role of implicit attitudes, motivation, and a climate for racial bias. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 553-562.

## INTERNETBRONNEN

CBS Barometer Culturele Diversiteit. Geraadpleegd op 30 oktober 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/arbeid-en-inkomen/arbeid-en-sociale-zekerheid/barometer-culturele-diversiteit>

College van de Rechten van de Mens Geraadpleegd op 30 oktober 2020, van <https://mensenrechten.nl/nl/subpage/diversiteit>

College van de Rechten van de Mens. Geraadpleegd op 30 oktober 2020, van <https://mensenrechten.nl/nl/discriminatie-uitgelegd>

MKB Servicedesk. Geraadpleegd op 30 oktober 2020, van <https://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-midden-kleinbedrijf.htm>

Rijksoverheid. Geraadpleegd op 30 oktober 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/discriminatie/vraag-en-antwoord/wat-is-discriminatie>

## Colofon

Financier: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Auteurs: René Broekroelofs  
Hanneke Felten  
Mellouki Cadat-Lampe  
Inge Razenberg  
Redactie: Irna van der Wekke  
Ontwerp: [Design Effects](#)  
Foto omslag: 123RF  
Uitgave: Kennisplatform Integratie & Samenleving  
p/a Kromme Nieuwegracht 6  
3512 HG Utrecht  
T (030) 230 3260  
E [info@kis.nl](mailto:info@kis.nl)  
I [www.kis.nl](http://www.kis.nl)

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

© Kennisplatform Integratie & Samenleving, Utrecht 2020.

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.

Met dank aan Diversiteit in Bedrijf en met bijzonder veel dank aan de volgende mkb'ers:

Theater Babel, RNW Media, Atria, Oerol, Mind at Work, Result Recruitment Groep, Master Group BV, Kesbeke Tafelzuren, Novon, RADAR, COC Nederland, Tandartsencentrum Camminghaburen, Mama Loes, GWS de Schoonmaker, Chain Logistics, EyeFilmMuseum en Quadraat.



Kennisplatform  
Integratie &  
Samenleving

### 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 kennis-uitwisseling 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)

