Nationaal Coördinator tegen
Discriminatie en Racisme
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Wat werkt tegen discriminatie onder het eigen personeel en ten aanzien van sollicitanten?

Onderbouwing van de checklist voor werkgevers 'Effectief discriminatie voorkomen en aanpakken onder het eigen personeel en ten aanzien van sollicitanten'

Colofon

Auteurs: Hanneke Felten (Movisie), Maxime Yenga (Verwey-Jonker Instituut), Gijs Verwaijen (Verwey-Jonker Instituut), Anila Bytyçi (Movisie), Jolien Geerlings (Movisie) en Suzan de Winter-Koçak (Verwey-Jonker Instituut)

Redactie: Joke Martens (Movisie)

Met dank aan: Cemil Yilmaz (IZI Solutions), Marieke Mulder (AWVN) en Adelindra Meijer (SER Diversiteit in Bedrijf)

Dit rapport is opgesteld door Movisie en het Verwey-Jonker Instituut in opdracht van de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR).

2024

Inhoud

Inleiding 4
Onderzoeksvraag 4
Onderzoeksmethode 4
Begrippen 6
Opbouw van dit document 7

Paragraaf 1:Algemene maatregelen om discriminatie te voorkomen en aan te pakken 8
1.1 Start met onderzoek naar de huidige stand van zaken 8
1.2 Stel een sociale norm tegen discriminatie 8
1.3 Neem de aanpak en preventie van discriminatie in missie en visie van de organisatie 10
1.4 Zorg voor commitment vanuit de top 10
1.5 Maak de aanpak van discriminatie een taak, competentie én verantwoordelijkheid van leidinggevenden op alle niveaus 10
1.6 Organiseer processen van verantwoording afleggen 12
1.7 Monitor en evalueer altijd het beleid tegen discriminatie 13
1.8 Stimuleer positief contact tussen werknemers die verschillen van elkaar 13
1.9 Vergroot inleving en empathie ten aanzien van gediscrimineerde groepen 14
1.10 Zet bewustwordingstrainingen alleen in onder bepaalde voorwaarden 16
1.11 Biedt, als aanvulling op andere interventies, kennis aan over discriminatie 18
1.12 Ontwikkel een meld- en klachtenprocedure en implementeer deze 18
1.13 Ontwikkel een bewuste strategie voor omgang met weerstand 19
1.14 Beslis gezamenlijk en laat in het bijzonder de stem van gediscrimineerde groepen horen 19

Paragraaf 2: Discriminatie voorkomen in werving en selectie 21
2.1 Zet objectief werven en selecteren in 21
2.2 Zorg voor diversiteit in selectiecommissies 22
2.3 Overweeg anoniem solliciteren 22
2.4 Zet 'Open Hiring' in waar mogelijk 22

Paragraaf 3: Maatregelen te voorkomen van discriminatie in de doorstroom 24
3.1 Hanteer objectieve criteria bij beoordeling 24
3.2 Maak criteria voor doorstroommogelijkheden transparant en vooraf bekend bij zowel medewerkers als leidinggevenden 24
3.3 Hanteer een gestandaardiseerde beoordelingsindeling / manier van beoordelen en leg dit vast 24
3.4 Overweeg het niet inzetten van persoonlijkheidstesten en intelligentietesten vanwege risico's 25
3.5 Formuleer voor iedere werknemer in een functie met kans op doorgroei een individueel ontwikkelplan 25
3.6 Houd bij wie ontwikkelkansen krijgt en maak hierin objectieve keuzes 25
3.7 Objectiveer selecteren voor talentontwikkelprogramma's 25
3.8 Zorg voor formele mentorprogramma's met oog op diversiteit 26
3.9 Stel interne vacatures met objectieve criteria op en maak deze vindbaar 26
3.10 Zorg voor diversiteit in selectiecommissies 26
3.11 Overweeg de inzet van streefcijfers en quota 26

Paragraaf 4: Gelijke betaling 28
4.1 Zorg voor onderzoek naar gelijke betaling 28
4.1 Zorg voor transparantie met betrekking tot betaling en leg verantwoording af over gemaakte keuzes 28

Paragraaf 5: Uitstroom op orde 29
5.1 Exitgesprekken gebruiken als monitoringstool 29

Paragraaf 6: Sociale veiligheid op de werkvloer 30
6.1 Stel een gedragscode op, maak deze bekend en bewaak deze 30
6.2 Activeer omstanders en stimuleer bondgenootschap 30
6.3 Zorg voor goed getrainde vertrouwenspersonen 31
6.4 Bied flexibiliteit en ruimte aan om jezelf te zijn 32

Conclusie en samenvatting 33

Bronnen 38

Inleiding

De Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR) wil graag weten wat effectief is om discriminatie te voorkomen in organisaties tegenover het personeel en sollicitanten. Anders gezegd: als een organisatie de aanpak van discriminatie echt serieus wil nemen, welke maatregelen neemt deze organisatie dan? Om die reden heeft de NCDR aan Movisie samen met het Verwey-Jonker Instituut gevraagd om een checklist te ontwikkelen. Dit document betreft de onderbouwing van deze checklist.

Met discriminatie wordt bedoeld personen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van de wettelijk vastgelegde discriminatiegronden, waarbij de nadruk ligt op grond van afkomst, huidskleur, religie, sekse, genderidentiteit, seksuele oriëntatie, leeftijd en beperking (handicap). Het gaat hier specifiek over het personeelsbeleid en sollicitanten. Buiten beschouwing is gelaten wat een werkgever kan doen om discriminatie te voorkomen in de goederen en diensten die de organisatie levert aan klanten, cliënten, patiënten of burgers. Daarnaast hebben we ook discriminatie vanuit klanten, cliënten, patiënten of burgers naar personeel toe buiten beschouwing gelaten (zie bijvoorbeeld: Nhass & Poerwoatmodjo, 2021).

Het tegengaan van discriminatie is cruciaal, omdat het past bij een land waar het eerste artikel van de grondwet luidt dat discriminatie verboden is. Ook is discriminatie slecht voor individuele bedrijven: discriminatie in een organisatie gaat gepaard met onder meer medewerkers die zich minder betrokken voelen, medewerkers die vaker weg willen en minder (mentaal) gezonde medewerkers (Dhanani, Beus, Joseph, 2018). Daarentegen heeft een positief diversiteitsklimaat aanzienlijke voordelen voor werkuitkomsten, zoals werknemerstevredenheid en betrokkenheid op de werkvloer, evenals het verminderen van terugtrekgedrag (Holmes IV et al., 2021).

Onderzoeksvraag

Dit betreft de onderbouwing van een checklist voor werkgevers 'Effectief discriminatie voorkomen'. Dat betekent dat we de volgende onderzoeksvraag beantwoorden op basis van de beschikbare wetenschappelijke literatuur:

Wat kan een werkgever doen om discriminatie effectief te voorkomen en aan te pakken in de eigen organisatie onder het eigen personeel en ten aanzien van sollicitanten?

Onderzoeksmethode

We focussen hierbij op onderzoek dat aanwijzingen geeft voor dat wat bewezen effectief is. Dat betekent dat we met name reviews, meta-analyses, RCT's (Randomized Control Trials) en longitudinaal onderzoek gebruiken.

We hoefden in deze zoektocht niet vanaf nul te beginnen, maar konden voortbouwen op eerdere rapporten van Kennisplatform Inclusief Samenleven en Movisie. Het gaat in het bijzonder om de volgende rapporten:

- Broekroelofs, R., Felten, H., Cadat-Lampe M., Razenberg I. (2020) *'Je moet het gewoon gaan doen.' Onderzoek naar de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie in het mkb* Utrecht: Movisie.
- Cadat-Lampe, M., & Felten, H. (2020). *De inzet van quota: Zinvol en haalbaar? Tegengaan van achterstand van werknemers met migratieachtergrond.* Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- Felten. H. (2022) Wat is objectief werven & selecteren? https://www.kis.nl/artikel/wat-objectief-werven-en-selecteren
- Felten, H. Asante, A., Donker, R., Andriessen, I., Noor, S. (2022) *Wat werkt in de aanpak van institutioneel racisme. Een literatuuronderzoek* Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- Felten, H. & Broekroelofs. R. (2022) *Wat werkt tegen discriminatie?* Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- Felten, H. & Broekroelofs, R. (2019). *Primen in de praktijk. Verkenning naar onbewuste vooroordelen via primen.* Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- Felten, H. & Kros, K. (2023 *Handreiking voor gemeenten. Institutioneel racisme effectief aanpakken. Als werkgever, als dienstverlener en beleidsmaker.* Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- Gevel, M., Felten, H., Stobbe, E., Soeterik, I. (2024) *Objectivering van de doorstroom en promotieprocessen: hoe doe je dat? Een literatuurstudie*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- Kros, K., Felten, H., van Rhemen, R., de Winter-Koçak, S. (in press) *Gelijkwaardige kwaliteit voor iedereen: Vijfstappenplan om de invloed van vooroordelen en stereotypering te voorkomen in dienstverlening en gelijke uitkomsten te waarborgen* Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- Visser, A. & Felten, H. (2018). *Discriminatie in werving en selectie: Wat werkt? Zes typen aanpakken onder de loep.* Utrecht: Movisie.

De eerste stap was dus om de kennis die we al hadden, op een rijtje te zetten. Om te zorgen dat we geen belangrijke studies misten, hebben we als tweede stap een search uitgevoerd via Google Scholar in het najaar van 2024 op de volgende manier. In een initiële zoekopdracht is de beschikbare literatuur in kaart gebracht over effectieve interventies ter bestrijding van discriminatie rondom alle facetten van werk. In een initiële search hebben we in kaart gebracht wat er in de literatuur te vinden was over het tegengaan van discriminatie op de werkvloer. Hierbij hebben we vooral gekeken naar (systematische) reviews en daarnaast ook naar meta-analyses en studies die een randomized controlled trial(s) hebben uitgevoerd en relevante longitudinale onderzoeken. Maar we hebben cross-sectioneel onderzoeken, kwalitatieve onderzoeken en praktijkstudies niet uitgesloten. Wanneer de brede zoekstrategie een specifieke interventie opleverde, werd in sommige gevallen besloten om gericht verder te zoeken op deze interventie (bijvoorbeeld 'diversitiy training' of 'allyship') om de inhoud verder te verdiepen. In figuur 1 is te zien welke zoektermen we hiervoor hebben gebruikt. De publicaties die wij op deze wijze vonden, hebben wij vervolgens gescand door bij elk rapport abstract en resultaten te lezen en op basis hiervan de inschatting te maken of de publicatie relevant was om te includeren. De publicaties zijn nader bekeken om werkzame mechanismen en uitkomsten te kunnen verwerken in onderhavig document. Aanvullend hebben wij de literatuurlijsten van de gevonden artikelen bekeken en onderzocht of hier nog relevante studies tussen stonden (sneeuwbalmethode). Indien dit het geval was, hebben wij deze studies ook geïncludeerd.

Figuur 1

Zoekterm	Omschrijving
Zoektermen voor het algemene deel	• 'workplace discrimination' 'anti discrimination policy' 'review' • 'workplace discrimination' 'anti-discrimination' 'meta-analysis' • 'workplace discrimination' "intervention' + optie reviewartikelen aangevinkt • 'Effective strategies to tackle workplace discrimination' • 'interventions or actions that address hiring discrimination' • 'DEI interventions in the workplace to prevent bias and discrimination'
Aanvullende zoektermen specifiek voor werving en selectie	• 'effective strategies to tackle discrimination in hiring' • 'prevent discrimination in hiring'
Aanvullende zoektermen specifiek voor doorstroom	• 'Effective strategies to tackle workplace discrimination' • 'diversity and inclusion initiatives promotion discrimination systematic review'
Aanvullende zoektermen specifiek voor sociale veiligheid op de werkvloer	• 'Diversity training, meta analysis' • 'social safety work, race, meta analysis' • 'preventing microaggressions, workplace, race, meta-analysis' • 'fighting discrimination AND social safety AND workplace, meta-analysis' • 'Workplace interventions against discrimination, meta-analysis' • 'workplace discrimination AND interventions, randomized controlled trial' • 'workplace discrimination' 'intervention' + optie review aangevinkt • 'interventions against workplace discrimination, longitudinal study' • 'workplace interventions, discrimination' • 'workplace interventions, discrimination longitudinal' • 'Doorklik: workplace interventions, discrimination longitudinal' • 'Interventions workplace bias, discrimination, randomized control trial' • 'workplace interventions, discrimination, ageism' • 'allyship workplace social safety'

We hebben uiteindelijk ongeveer 300 relevante studies gevonden, die we hebben gebruikt voor het schrijven van deze onderbouwing. Het overgrote deel betreft peer-reviewed studies (zie toelichting op pagina 8) maar we hebben ook een aantal onderzoeksrapporten (zoals van TNO) gebruikt die niet peer-reviewed zijn.

Wat is een peer-reviewed studie?
Een peer-reviewed studie is een wetenschappelijk onderzoek dat door andere deskundigen in het vakgebied is gecontroleerd voordat het wordt gepubliceerd. Dit proces zorgt ervoor dat de kwaliteit, nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek wordt nagekeken. Wetenschappers sturen hun werk naar tijdschriften, waar onafhankelijke experts de methoden, resultaten en conclusies beoordelen. Als het onderzoek goed wordt bevonden, wordt het gepubliceerd. Dit helpt fouten te voorkomen, zorgt voor objectiviteit en zorgt ervoor dat het onderzoek aan hoge wetenschappelijke normen voldoet. Peer review is dus een manier om de integriteit van wetenschappelijk werk te waarborgen.

Begrippen

In deze onderbouwing worden een aantal begrippen gebruikt die we hieronder toelichten.

Discriminatie betekent mensen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van (persoonlijke) kenmerken (discriminatiegronden), zoals afkomst ('ras' of etniciteit), godsdienst, geslacht, handicap of seksuele gerichtheid (College voor de Rechten van de Mens, z.d.).

Er bestaat zowel directe als indirecte discriminatie. Van indirecte discriminatie is sprake wanneer een praktijk, beleidsmaatregel of bepaling voor iedereen geldt, maar sommige mensen sterker benadeelt dan andere (Hoogenbosch et al., 2023). Het gaat erom dat sommige maatregelen op het eerste gezicht neutraal lijken, maar voor een specifieke groep discriminerend uitpakken (Eur-lex, z.d.). Bijvoorbeeld: wanneer er bepaalde kledingvoorschriften leiden tot uitsluiting van sollicitanten die tot een religieuze groepering behoren (Eur-lex, z.d.). Een ander voorbeeld is regelgeving die ongunstig is voor deeltijders, kan indirect discriminerend zijn voor vrouwen, omdat vrouwen vaker dan mannen in deeltijd werken (Eur-lex, z.d.). Een ander voorbeeld is als een bedrijf verbiedt om honden mee te nemen, waardoor het werk niet meer toegankelijk is voor werknemers die een hulphond nodig hebben in hun dagelijks bestaan (Hoogenbosch et al., 2023; Rijksoverheid.nl, z.d.a).

Institutioneel racisme/institutionele discriminatie. Institutioneel racisme is de term die aangeeft dat de processen, het beleid en/of de (geschreven en ongeschreven) regels van instituten ertoe leiden dat er ongelijkheid is tussen mensen van verschillende afkomst, huidskleur of religie, of leiden tot structurele discriminatie op grond van 'ras' (Felten et al., 2021; College voor de Rechten van de Mens, 2021; Kros et al., 2023). Het kan gaan om 'ingebakken' georganiseerde vormen van samenleven, en niet alleen om doelbewust gedrag, maar ook om allerlei vormen van niet-geformaliseerd, sociaal ingesleten gedrag (College voor de Rechten van de Mens, 2021). Als de processen in een organisatie bijvoorbeeld zo in elkaar zitten dat mensen met een migratieachtergrond minder kans maken om aangenomen te worden of door te stromen, is dat te beschouwen als 'institutioneel racisme'. Hetzelfde geldt voor situaties waarin de interpersoonlijke discriminatie tussen werknemers niet gecorrigeerd en in stand gehouden wordt door de processen, regels of het beleid van de organisatie (Kros et al., 2023). Er zijn echter ook andere vormen van institutionele discriminatie. Denk aan institutioneel seksisme, institutioneel heteroseksisme en institutioneel validisme.

Lhbtiqa+ discriminatie betreft de discriminatie die de volgende groepen mensen treft (die deels overlappen): lesbische vrouwen, homoseksuele mannen, biseksuele personen, transgender personen (waaronder zowel trans mannen als trans vrouwen), intersekse personen, queer personen en aseksuele personen. De + staat daarbij voor álle categorieën die niet worden inbegrepen in lhbti maar daar wel bij horen zoals non-binaire personen (Movisie, 2023).

Microagressies. Dit zijn subtiele maar vernederende handelingen of opmerkingen ten aanzien van iemand die wordt gezien als 'anders' (APA, z.d., a). Ze zijn gebaseerd op stereotypen en vooroordelen en kunnen in alledaagse situaties voorkomen. Hoewel ze klein lijken, is hun impact groot, vooral voor mensen in minderheidsgroepen, zoals mensen van verschillende culturele en etnische achtergronden, seksen, genders en seksuele oriëntaties. Microagressies laten deze groepen zich anders of exotisch voelen, zelfs als de persoon die ze uitspreekt niet bedoeld heeft om beledigend te zijn. Ze versterken negatieve stereotypen en kleineren mensen op een subtiele manier (Felten et al., 2024).

Racisme. Deze term wordt doorgaans gebruikt om te verwijzen naar het denken, voelen en handelen (et cetera) in onze samenleving dat ervan uitgaat dat de ene etnische, culturele en/of religieuze groep mensen beter zou zijn dan andere groepen (EUMC, 2005). Het gaat dus om allerlei praktijken, gedachtegoed en politiek in onze samenleving die de dominante meerderheidsgroep bevoordeelt boven andere groepen (Haeny et al., 2021). Het wordt daarom ook wel een 'systeem' genoemd (APA, z.d., b). Racisme – in de zin van witte mensen die zichzelf superieur achten over iedereen die niet voldoende wordt gezien als wit – is een maatschappelijk probleem dat historisch gegroeid is door onder meer slavernij en kolonisatie (Givens, 2022).

Seksisme. Discriminatie en vooroordelen en praktijken gericht tegen een van de twee seksen, meestal vrouwen. Seksisme gaat gepaard met acceptatie van stereotypen over sekserollen en kan op meerdere niveaus voorkomen: individueel, organisatorisch, institutioneel en cultureel (APA, z.d., c).

Validisme is de Nederlandse vertaling van het Engelse woord 'ableism', en wordt gebruikt om discriminatie, marginalisering en stigmatisering van mensen met een functiebeperking op grond van hun lichamelijke, verstandelijke en/of psychische gesteldheid aan te duiden (Den Brok-Rouwendaal, 2005; Koster, 2021).

Vooroordelen en Stereotypen. Vooroordelen is de term die vaak wordt gebruikt om de negatieve houding of gevoelens aan te duiden ten aanzien van groepen mensen (APA, z.d., d). Soms wordt ook de term *bias* gebruikt om te verwijzen naar vooroordelen of vooringenomenheid (APA, z.d.f).

Stereotypen verwijzen in de psychologie naar de cognitieve denkbeelden die mensen hebben over bepaalde groepen, en dan in het bijzonder naar de overdreven denkbeelden over groepen mensen (Gordijn & Wigboldus, 2013; APA, z.d., e). Zowel vooroordelen als stereotypen kunnen meer expliciet zijn (bewust, doordacht) of juist meer impliciet (onbewust, automatisch) (Nosek et al., 2007). Zowel de expliciete als de impliciete vooroordelen en stereopen zijn een voorspeller van discriminerend gedrag (zie onder andere Amodio & Devine, 2006; Cuddy et al., 2007; Greenwald et al., 1998; Greenwald et al., 2009; Hall et al., 2015; Talaska et al., 2008).

Opbouw van dit document

In deze onderbouwing beschrijven we eerst wat werkt in het algemeen tegen discriminatie, dus voor alle facetten van personeelsbeleid en beleid met betrekking tot sollicitanten. Daarna gaan we specifiek in op werving en selectie en vervolgens op de doorstroom/promotie. Daarna beschrijven we beleid met betrekking tot gelijke betaling en het uitstroombeleid. Tot slot gaan we in op wat werkt tegen discriminatie op de werkvloer en het zorgen voor sociale veiligheid op de werkvloer. In de conclusie geven we antwoord op de onderzoeksvraag. Dit antwoord is direct een samenvatting en een handige checklist voor werkgevers die discriminatie ten aanzien van hun personeel en sollicitanten willen voorkomen en aanpakken.

Paragraaf 1: Algemene maatregelen om discriminatie te voorkomen en aan te pakken

Hieronder worden maatregelen beschreven die volgens de wetenschappelijke literatuur effectief zijn en die niet specifiek gebonden zijn aan een fase of onderdeel van de organisatie, zoals werving of selectie of doorstroom, maar die bij àlle fasen of onderdelen van discriminatiebestrijding ten aanzien van personeel en sollicitanten relevant zijn.

1.1 Start met onderzoek naar de huidige stand van zaken

Om te komen tot beleid, zou eerst een 'assessment' ofwel een onderzoek moeten komen van de werkomgeving, de strategische plannen en het HRM-beleid, zo wordt geconcludeerd door Trenerry (et al., 2024) op basis van de wetenschappelijke literatuur. Het begint dus met het in kaart brengen van de huidige situatie, zodat vervolgens ingezet kan worden op verandering en deze beoogde verandering vervolgens nauwkeurig gemonitord kan worden, zo is op te maken uit de review van Trenerry et al. (2024). Om zicht te krijgen op discriminatie moet de organisatie dus worden doorgelicht om te achterhalen wat er tot ongelijkheid kan leiden tussen verschillende werknemers (Villaruel & Broome, 2020). Ga bijvoorbeeld na of er disproportionele verschillen zijn in de beoordeling van functioneren van witte medewerkers en medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond (Winters, 2020; Younis & Jadhav, 2019), maar ditzelfde kan natuurlijk worden gedaan op andere gronden zoals sekse, handicap en leeftijd.

Kortom, voordat er sprake kan zijn van een aanpak, moet het probleem van discriminatie (waaronder racisme) eerst herkend en erkend worden (e.g. Bohonos & Sisco, 2021; Cooper Brathwaite et al., 2022) en zoals hierboven beschreven, kan onderzoek hierbij helpen.

Zie ook paragraaf 1.7 over hoe je precies discriminatie in beeld krijgt in je organisatie.

1.2 Stel een sociale norm tegen discriminatie

Sociale normen gaan over de perceptie van welk gedrag wordt verwacht in een bepaalde (sociale) context. Deze norm heeft invloed op hoe mensen zich gedragen (Tankard & Paluck, 2016). Mensen willen graag bij een groep horen en zullen zich daarom conformeren aan de sociale norm die heerst in deze groep of context. Dit is in lijn met de sociale identiteitstheorie van Tajfel en Turner (Tajfel & Turner, 1986). Duidelijke sociale normen tegen discriminatie (waaronder racisme) zijn cruciaal, omdat het sterk afhankelijk is van de waargenomen sociale norm of mensen in een bepaalde context wel of niet discrimineren (Blanchard et al., 1994; Crandall et al., 2002; Monteith et al., 1996; Munger, 2017; Tankard & Paluck, 2016; Zitek & Hebl, 2007).

Binnen een bedrijf, organisatie of instituut zijn sociale normen ook van invloed (Jauhari & Singh, 2013; McKay et al., 2007). Uit een review naar welk type interventies het meest effectief is om discriminatie op de werkvloer tegen te gaan, komen sociale normen naar voren als een van de meest effectieve interventies (Costa, 2024). Ook in een review over bias verminderen op het werk, worden sociale normen genoemd als effectief (Stephens et al., 2020a). Ook volgens een systematische review van Treffers en collega's (2024) werkt het stellen van een norm, omdat het duidelijk communiceert wat als normaal of gewenst gedrag binnen een organisatie wordt gezien. Organisaties zetten bijvoorbeeld diversiteitsverklaringen, missieverklaringen of de verhalen van personen die gediscrimineerd kunnen worden in om expliciet te laten zien dat diversiteit en respect belangrijk zijn en dat discriminatie niet wordt getolereerd. Dit versterkt de sociale norm dat iedereen dezelfde kansen krijgt en met respect wordt behandeld.

In een studie van Chen et al. (2012) is de motivatie van werknemers onderzocht om een goede dienst te leveren aan mensen met een andere culturele achtergrond dan die van henzelf. Deze motivatie bleek, onder meer, afhankelijk te zijn van het idee van werknemers over het belang dat de organisatie hecht aan diversiteit, ofwel: de sociale norm met betrekking tot diversiteit. In de aanpak van discriminatie op de werkvloer is het daarom van belang in te zetten op een verandering/versteviging van een antidiscriminatie norm. Sociale normen lijken sterk van invloed op discriminatie in bedrijven. Uit een studie blijkt dat hoe meer mensen van de eigen groep het idee hebben dat anderen in hun organisatie racisme goedpraten, hoe meer racistische vooroordelen zij uiten (Corrington et al., 2023). Uit een eerder onderzoek van Ziegert en Hanges (2005) komt naar voren dat mensen handelen naar hun impliciete vooroordelen wanneer zij het idee hebben dat dit past bij het klimaat of de cultuur van de organisatie. Onderzoeken van Petersen en Dietz (2008) en van Brief en collega's (2000) laten zien dat mensen die loyaal zijn aan hun organisatie en leidinggevenden meer gaan discrimineren op het werk wanneer zij het idee hebben dat hun organisatie of hun leidinggevende dit van hen vraagt. Formeel beleid en regels kunnen helpen bij

het stellen van een sociale norm binnen organisaties. Echter, een recente meta-analyse (Webster et al., 2018) toont aan dat niet zozeer het bestaan van formeel beleid en regels leidt tot minder discriminatie op de werkvloer, maar eerder de mate waarin dit beleid en deze regels ingebed zijn in de organisatiecultuur. Uit de meta-analyse bleek dat formeel beleid en regels de zwakste voorspeller waren van de vier uitkomsten in vergelijking met andere vormen van ondersteuning op de werkvloer. Het gaat er niet alleen om dat formeel beleid aanwezig is, maar vooral om de consistentie waarmee dit beleid wordt toegepast en doorgevoerd binnen de organisatie, met andere woorden: de mate waarin het beleid echt verankerd is in de organisatiecultuur. Voor bijvoorbeeld lhbtiqa+ personen speelt de perceptie van het beleid een belangrijke rol (Webster et al., 2018). Het is niet enkel de expliciete norm die wordt gesteld door formeel beleid, maar hoe werknemers deze norm ervaren en waarnemen, vooral in relatie tot hun openheid en ervaring van discriminatie.

Sociale normen werken goed om een paar redenen: Ten eerste passen mensen zich vaak aan de groepsnormen aan om erbij te horen, dus als de organisatie duidelijk maakt dat inclusief gedrag de norm is, zullen medewerkers zich hier sneller naar gedragen (Treffers et al., 2024.). Daarnaast schetst het de verwachtingen binnen de organisatie, waardoor iedereen beter begrijpt welk gedrag wel en niet acceptabel is. Ten slotte geeft het minderheden, zoals etnische minderheden, lhbtiqa+ personen, oudere werknemers en mensen met een beperking, het gevoel dat ze welkom en veilig zijn, wat vertrouwen en motivatie vergroot (Treffers et al., 2024).

Kortom, er moet dus een duidelijke sociale norm zijn tegen discriminatie (waaronder racisme) in de organisatie. Inhoudelijk zijn er een aantal belangrijke aandachtspunten:

- ***Diversiteit is niet alleen iets 'leuks' extra's***: op basis van een kwalitatief onderzoek onder witte jonge Amerikanen, analyseren Smith en Mayorga-Gallo (2017) dat diversiteit door witte mensen vaak wordt gezien als het 'vieren van verschillen' (multiculturalisme) en 'iets extra's' wat wordt toegevoegd in organisaties wanneer er mensen van kleur bij komen. Maar dat er vervolgens weinig oog is voor discriminatie en racisme en de machtsverschillen tussen witte mensen en mensen van kleur (Smith & Mayorga-Gallo, 2017). Zoals wordt beschreven in een review van Ben et al. (2020) en een review van Plaut et al. (2018), heeft ook een multiculturele insteek dus een valkuil, omdat het mensen op basis hun afkomst kan afschilderen als 'leuk anders' en daarmee een essentialistische en stereotyperende insteek kan krijgen.

- ***Wees expliciet antiracistisch***: wat betreft die visie wordt door verschillende wetenschappers beargumenteerd dat er moet worden ingezet op antiracistisch zijn in plaats van niet-racistisch (Kendi, 2019 aangehaald in Elias et al., 2023). Antiracistisch zijn gaat om het bewust acties en maatregelen nemen en beleid te implementeren om racisme tegen te gaan en te voorkomen. Alsmede de gevolgen van (institutioneel) racisme te verhelpen of ongedaan te maken (Jones, 2000). Het gaat om een positie in te nemen tegen (institutioneel) racisme. Niet-racistisch zijn is volgens Kendi (2019) een neutrale houding, het tegenovergestelde van racistisch zijn is volgens hem dan ook anti-racistisch zijn in wat we doen en in wat we zeggen (Patel, 2021).

- ***Ga niet uit van 'kleurenblindheidideologie'***: met 'kleurenblindheidideologie' wordt de houding bedoeld waarin mensen gemotiveerd worden door de wens om kleur en etniciteit geen rol te laten spelen en de veronderstelling ieder als individu te behandelen (Richeson & Nussbaum, 2004). Cruciaal hierin is dat het gepaard gaat met het ontkennen en minimaliseren van de rol van 'ras' en racisme in de samenleving (Yi et al., 2022). Omdat in de samenleving verschillen in huidskleur en afkomst wel degelijk gepaard gaan met machtsverschillen, kan deze houding ertoe leiden dat de ervaringen van mensen van kleur ontkend worden en de aanpak van racisme en discriminatie bemoeilijkt wordt (Anderson, 2010). 'Kleurenblindheid' leidt in de praktijk tot meer vooroordelen in plaats van minder (Poteat & Spanierman, 2012; Richeson & Nussbaum, 2004; Yi et al., 2022) en tot lagere empathie voor mensen met een andere afkomst dan jijzelf en minder multiculturele competenties (Yi et al., 2022). Ook gaat het gepaard met het minder goed herkennen van microagressies op de werkvloer (Offermann et al., 2014). Dit wordt vooral veroorzaakt door het ontkennen van machtsverschillen en racisme in de samenleving, zo komt naar voren uit een meta-analyse (Yi et al., 2022). Dit is in lijn met een experimentele studie van Mekawi (et al., 2020) waaruit ook blijkt dat met name het ontkennen van machtsverschillen en racisme en het in stand houden van de 'kleurenblindheidideologie' voor ongelijkheid zorgt. Het erkennen van discriminatie op basis van afkomst en huidskleur als een maatschappelijk probleem, is cruciaal bij het proces van controle houden over impliciete vooroordelen (Gawronski et al., 2008). Voorkomen moet dus worden dat een inclusie- of diversiteitsbeleid 'kleurenblind' beleid is waarin diversiteit zo breed als term is opgerekt dat het niet meer over racisme gaat, zoals naar voren komt uit kwalitatief onderzoek onder managers in grote bedrijven (Embrick, 2011).

- ***Ga uit van intersectionaliteit***: Belangrijk is juist dat het beleid intersectioneel is en oog heeft voor de combinatie van verschillende gronden van discriminatie (Combs & Milosevic, 2016; Rosette et al., 2018). In de praktijk komen namelijk verschillende vormen van discriminatie in combinatie voor (Di Stasio, & Larsen, 2020; Hollis, 2018; Ode et al., 2022). Gesteld kan worden dat discriminatie op de werkvloer dus vaak intersectioneel is. Intersectionaliteit betekent dat verschillende verschillen of kenmerken van maatschappelijke betekenisgeving (ook wel 'verschilassen' genoemd) cruciaal zijn voor ons gevoel van wie we zijn. Wij leven onze levens op de kruispunten van onder andere sekse, etniciteit, sociaal-

economische positie, nationaliteit, seksuele voorkeur, en het al dan niet hebben van een beperking (Crenshaw, 1989; Wekker & Lutz, 2001). Deze verschillen gaan gepaard met verschillen in macht. Bijvoorbeeld: man, wit en hetero zijn is vaak een onzichtbare norm in diverse contexten in onze samenleving (Wekker & Lutz, 2001). Daarom wordt onder meer in een review van Rosette (et al., 2018) geconcludeerd dat het raadzaam is om de aanpak van discriminatie intersectioneel in te steken.

1.3 Neem de aanpak en preventie van discriminatie in missie en visie van de organisatie

Uit een onderzoek van Trenerry et al. (2024) blijkt dat het opnemen van antiracisme en diversiteit in de kernwaarden en visie van de organisatie een belangrijk onderdeel is van racisme aanpakken op de werkvloer. In de praktijk gebeurt dat echter lang niet altijd. Dit is in lijn met een artikel waarin betoogd wordt dat antiracisme geformuleerd zou moeten worden als kernwaarde van de organisatie (Elias et al., 2003). In een rapport van TNO over diversiteitsbeleid staat een vergelijkbaar advies om diversiteitsbeleid zoveel mogelijk te linken aan het primaire proces van de organisatie en algemene organisatie-doelstellingen (De Vries et al., 2005).

Op deze manier kan het impact hebben op de gehele organisatie en wordt hiermee voorkomen dat de aanpak van (institutioneel) racisme een randverschijnsel blijft, wat nu in veel organisaties wel het geval is (Elias et al., 2023). Antidiscriminatie blijft nog te vaak symbolisch zonder daadwerkelijke daadkracht, zo wordt geconcludeerd door Elias (et al., 2023). Belangrijk is dat het serieus genomen wordt zodat er structurele interventies worden ingezet om discriminatie te voorkomen (McCarty et al., 2023).

Tegelijkertijd is dit ook een valkuil wanneer dit diversiteitsbeleid niet goed op orde is: witte mensen en mannen signaleren discriminatie minder goed wanneer ze de indruk hebben dat er een goed diversiteitsbeleid is, zo blijkt uit experimenteel onderzoek van Kaiser et al. (2013). In lijn hiermee komt uit experimenteel onderzoek (Brady et al., 2015) dat vrouwen minder goed seksisme herkennen in hun organisatie wanneer de organisatie bijvoorbeeld trainingen biedt op dit thema of erkend is als een organisatie die zich goed inzet voor gendergelijkheid. Dit sluit aan bij geheel onderzoek dat gaat over ‘goal priming’: het proces waarbij deelnemers onbewust worden herinnerd dat hun doel om anderen gelijk te behandelen nog niet behaald is (Felten & Broekroelofs, 2019). In een ander onderzoek (Moskowitz & Li, 2011) werd deelnemers gevraagd situaties op te noemen waarin het niet is gelukt om iedereen gelijk te behandelen. Dit leidde er onbewust toe dat deelnemers meer moeite deden om dit doel te bereiken en minder geneigd waren stereotypen te hanteren. Cruciaal hierbij is dat mensen niet moeten denken dat zij het doel om iedereen gelijk te behandelen al behaald hebben, want dan wordt het doel weer inactief, zo blijkt ook uit een andere studie van Moskowitz et al. (2011): een deel van de deelnemers in deze studie schreven over hun ervaring met het niet bereiken van het doel iedereen gelijk te behandelen, terwijl anderen schreven over de situatie waarin ze dat wel hadden bereikt. Het bleek dat als men het idee had dat het doel behaald is, het doel juist wegzakt. Onderzoek van Fetz en Müller (2020) laat zien dat dit niet altijd noodzakelijkerwijs het geval is, maar dat het wel belangrijk is voorzichtig te zijn met het geven van de indruk dat mensen ‘achterover kunnen leunen’.

1.4 Zorg voor commitment vanuit de top

Op basis van literatuur concluderen Demuijnck (2009) en Webster et al. (2022) en De Vries et al. (2005) en Lindsey et al. (2013) dat de top van een bedrijf of organisatie duidelijk moet laten zien dat het voorstander is van antidiscriminatie/pro diversiteit beleid. De bedrijfstop moet zich hieraan committeren. Dit kan, onder meer, door duidelijke doelen en taken vast te leggen om zo discriminatie binnen de organisatie te verminderen. Ook uit onderzoek van TNO naar wat bedrijven ervaren dat werkt in de praktijk, komt naar voren dat het gaat om commitment vanuit de top (Hulsegge et al., 2023). De top stelt doelen en plannen, maakt deze onderdeel van de jaarplannen en bespreekt de voortgang periodiek op directieniveau (Hulsegge et al., 2023). Het gaat, zoals wordt geconcludeerd in de review van Trenerry et al (2023), om leiders aan de top die zich persoonlijk gecommitteerd voelen aan de doelen gericht op het tegengaan van discriminatie en racisme. Idealiter, is de top, zoals blijkt uit literatuuronderzoek, ook divers: een meer diverse bestuurslaag bevordert diversiteit door het hele bedrijf, doordat het zorgt voor verschillende perspectieven en besluitvormingsstijlen (Islam et al., 2022)

1.5 Maak de aanpak van discriminatie een taak, competentie én verantwoordelijkheid van leidinggevenden op alle niveaus

Uit verschillende studies komt naar voren dat de rol van leidinggevenden cruciaal is in de aanpak van discriminatie (waaronder racisme) binnen organisaties (Bielby, 2000; Bohonos & Sisco, 2021; Cooper Brathwaite et al., 2022; Hassen et al., 2021; Trenerry et al., 2024; Triana et al., 2021). Dat gaat niet alleen over de top van de organisatie: een valkuil in de praktijk is dat de top van het bedrijf wel een antidiscriminatie of inclusie norm uitdraagt, maar dat het middenmanagement

nauwelijks weet welke taak en verantwoordelijkheid zij hierin hebben (Bielby, 2000). Kwantitatief onderzoek van Ng en Sears (2018) wijst ook uit dat alhoewel veel directeuren diversiteit ondersteunen, dit zich niet altijd vertaalt in beleid, omdat HR-managers met andere prioriteiten te maken hebben. Het verantwoordelijk stellen van managers voor de voortgang op het gebied van diversiteitsdoelen en de bijbehorende attitudes en gedragingen, is dus een belangrijke en succesvolle interventie, zo blijkt uit onderzoek van McCarty Kilian et al. (2005). Zonder actieve betrokkenheid van het senior leiderschap zullen bestaande culturele normen en de houding van managers niet veranderen (McCarty Kilian et al., 2005). Een vergelijkbare conclusie wordt getrokken in een rapport van TNO over wat werkt bij diversiteitsbeleid in de praktijk: lijnmanagers, de managers die medewerkers direct begeleiden, moeten verantwoordelijkheid dragen voor het creëren van een werkklimaat waarin een diversiteit aan medewerkers tot hun recht kan komen (De Vries et al., 2005). In lijn hiermee komt uit onderzoek naar meer dan 10.000 Nederlandse werknemers dat de impact van diversiteitsbeleid sterk afhankelijk is van transformationeel leiderschap; dat is een leiderschapsstijl die gericht is op het motiveren en inspireren van medewerkers door een visie te communiceren, verandering te stimuleren en betrokkenheid te creëren (Ashikali & Groeneveld, 2015). Supervisors spelen hierin een cruciale rol, zowel als uitvoerders van het beleid als drijvende kracht achter het creëren van een inclusieve werkomgeving (Ashikali & Groeneveld, 2015).

Wat managers en direct leidinggevenden onder meer moeten doen, is het communiceren van een antidiscriminatie norm: dit is cruciaal voor alle leidinggevenden op àlle niveaus (Ng & Sears, 2012; Vasconcelos, 2015) en dit is een belangrijk onderdeel van wat genoemd wordt 'inclusief leiderschap' (Nishii & Leroy, 2022). Ook uit een artikel van Shim (2021) komt naar voren dat leidinggevenden een belangrijk rol hebben bij het bewaken van sociale normen: wanneer er niet wordt voldaan aan deze sociale normen, moeten mensen hierop worden aangesproken door leidinggevenden. Ook in een artikel over antiracismebeleid op de werkvloer, waarin twee organisaties zijn onderzocht en de literatuur is bekeken, wordt geconcludeerd dat de rol van de leidinggevenden cruciaal is en dat degenen die zich bezighouden met antiracisme of diversiteitsbeleid een leidinggevende en stevige positie moeten hebben binnen de organisatie (Trenerry et al., 2024). Vergelijkbare resultaten komen uit een onderzoek in de verpleging: Cooper Brathwaite et al. (2022) hebben via een vragenlijst gevraagd naar wat er gedaan moet worden volgens werknemers om anti-Zwart racisme tegen te gaan. Door een deel van de participanten wordt aangeven dat het belangrijk is dat leiders binnen een instituut bekend zijn met en herkennen dat er sprake is van institutioneel racisme binnen de organisatie, maar ook in de bredere samenleving. Volgens Nardi et al. (2020) moet er onder de leidinggevenden van verpleegkunde in de Verenigde Staten een toewijding komen om structureel racisme in verpleging te verbannen. Daarbij is het belangrijk dat organisaties duidelijkheid geven over de antiracisme aanpak aan personeel en hoe het geïmplementeerd wordt in de promotie en werving van diverse verpleegkundige leiders. Het is ook van belang dat verpleegkundigen in een leiderschapspositie kennis hebben van racisme in de Verenigde Staten (Nardi et al., 2020).

Door verschillende onderzoekers wordt dat omgaan met diversiteit voor leidinggevenden beschouwd als een competentie of vaardigheid (Sukalova & Ceniga, 2019). Het gaat om de vaardigheid om met mensen te werken, interactie te hebben en eerlijk te behandelen, ongeacht iemands nationaliteit, afkomst, cultuur, beperking, leeftijd en/of gender (Sukalova & Ceniga, 2019). Alle managers zouden moeten beschikken over deze competentie. Managers die medewerkers direct begeleiden, moeten dus specifieke vaardigheden ontwikkelen om te zorgen voor een inclusief klimaat (De Vries et al., 2005). In lijn hiermee wordt geconcludeerd door Hays-Thomas et al. (2012) dat het dus raadzaam is om inclusie en diversiteit en het tegengaan van discriminatie onderdeel van het profiel van medewerkers te maken. En in het bijzonder in het profiel van managers en directieleden (Hays-Thomas et al., 2012). De aanpak van discriminatie in een instituut is niet iets wat iemand 'erbij' moet doen, maar moet een hoofdtaak zijn van mensen met een leidinggevende functie, zo komt uit onderzoek uit het onderwijs (Miller, 2023). Dat betekent, zoals Bielby (2000) schrijft op basis van de literatuur en op basis van de ervaring van het bekijken van vele organisaties en discriminatiezaken, dat het cruciaal is dat managers ook expliciet geëvalueerd worden op hun taak om gelijkheid in de organisatie te brengen. Organisaties die het goed doen op het gebied van inclusie en diversiteit, zijn organisaties die hun managers expliciet beoordelen op hun bijdrage aan het tot stand brengen van een meer gelijkwaardige organisatie (Bielby, 2000). Zoals Trenerry (et al., 2024) concludeert, is het belangrijk dat organisatieleiders zich sterk maken voor diversiteit en antidiscriminatie, maar dat is afhankelijk van de benoeming van leiders die zich persoonlijk inzetten voor de kwestie van diversiteit. Hieruit komt voort, dat het logisch is om in te zetten op werving en selectie van dergelijke managers. Want wat ook wel 'inclusief leiderschap' wordt genoemd, vraagt specifieke gedragingen van leiders, zoals het actief bevorderen van gelijke kansen, het tonen van empathie, en het creëren van een omgeving waarin alle medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Een rapport van Delloite (Stephane et al., 2023) benadrukt dat leiders het gedrag van werknemers actief kunnen beïnvloeden door bijvoorbeeld ruimte te bieden voor diversiteit, het bevorderen van psychologische veiligheid, en het tonen van gedragingen die duidelijk maken dat diversiteit en inclusie waarden zijn die serieus worden genomen binnen de organisatie.

Belangrijk is dat managers en leidinggevenden niet alleen verantwoordelijk zijn, maar ook gemotiveerd om zich in te zetten voor gelijke kansen (Triana et al., 2021). Hierbij werkt intrinsieke motivatie vaak beter dan externe motivatie (Legault et al., 2011). Dat kan dus door hierop concrete competenties te formuleren en hierop te selecteren in werving en selectie, maar kan mogelijk ook bij managers en leidinggevenden die al in dienst zijn. Daarbij moet worden voorkomen dat managers het

gevoel hebben niet meer zelf te mogen beslissen over promoties, zo komt uit een review van Dobbin et al. (2015) naar voren. In dat geval is het risico namelijk dat ze 'in opstand' komen en kan er een averechts effect ontstaan (Dobbin et al., 2015).

1.6 Organiseer processen van verantwoording afleggen

'Accountability' gaat over verantwoording afleggen voor gemaakte keuzes. Het betekent ook dat een persoon impliciet of expliciet de verwachting heeft ter verantwoording geroepen te kunnen worden om eerder gemaakte keuzes te legitimeren, aldus de reviewers Lener en Tetlock (1999).

Verantwoording afleggen ('accountability') is een zeer belangrijk onderdeel van de aanpak van discriminatie in organisaties, zo blijkt uit de wetenschappelijke literatuur. Uit een review over welk type interventies het beste werkt om discriminatie op de werkvloer tegen te gaan, komen interventies gericht op verantwoording afleggen naar voren als het meest effectief (Costa, 2024).

Het betekent dat organisaties, instituten of personen laten zien hoe keuzes zijn gemaakt. Zowel bij instroom als bij werving en selectie. Bij de aanpak van institutioneel racisme in een organisatie gaat het er onder meer om dat een organisatie kan aantonen dat de processen binnen de organisatie zo zijn ingericht dat discriminatie wordt voorkomen (Griffith et al., 2007). Verschillende studies hebben aangetoond dat verantwoording afleggen over de aanpak van discriminatie en/of racisme, discriminatie of racisme vanuit en binnen de organisatie kan verminderen (Ben et al., 2020; Cooper Braithwaite et al., 2022; Dobbin & Kalev, 2021; Hassen et al., 2021; Self et al., 2005; Trenerry et al., 2024). Bijvoorbeeld: in een onderzoek uit 2004 deden Ford et al. een experiment met iets meer dan honderd managers. De deelnemers werden willekeurig ingedeeld in een groep die naderhand verantwoording moest afleggen en een groep die dat niet hoefde. In die eerste situatie kregen de deelnemende managers te horen dat zij achteraf gevraagd konden worden om hun oordeel uit te leggen aan een leidinggevende, die er misschien andere oordelen op nahield. Ze moesten zich dus kunnen verantwoorden voor hun keuze. De groep die verantwoording moest afleggen, beoordeelde de 'zwarte' sollicitant beter dan de groep die geen verantwoording hoefde af te leggen (Ford et al., 2004).

Kortom: wanneer er geen processen zijn van verantwoording, gaan vaak alleen de mensen aan de slag met de aanpak van discriminatie die hier zelf persoonlijk affiniteit mee hebben (Trenerry et al., 2024). Daarnaast wordt accountability voor discriminatie vaak bij individuen neergelegd. Dit blijkt ook uit een onderzoek van Jones op universiteiten en tegengaan van racisme: het bleek dat institutionele 'accountability' door organisaties en het gesprek over de structurele aard van racisme werd vermeden, doordat alleen individuen zich uitspraken tegen racisme, in plaats van het instituut als organisatie (Jones, 2019).

Accountability is niet alleen een interventie, maar ook te beschrijven als een state of mind (Tetlock, 1992). Deze state of mind houdt concreet drie dingen in, aldus reviewer van Hall (et al., 2017):
- ervan uitgaan dat je de kans loopt om je te moeten verantwoorden;
- ervan uitgaan dat er consequenties zitten aan deze verantwoording, bijvoorbeeld beloning als je het goed hebt gedaan of een boete als je het niet goed hebt gedaan;
- ervan uitgaan dat die verantwoording afgelegd moet worden aan een (of meerdere) andere, nog onbekende, personen.

Mogelijke verklaringen voor dat verantwoording werkt, zijn dat mensen zich minder anoniem voelen, waardoor zij zich minder racistisch uitlaten (Keum & Miller, 2018; Plant & Devine, 1998) en dat mensen meer mentale inspanning leveren wanneer ze weten verantwoording moeten afleggen (Brtek & Motowidlo, 2002; Lerner & Tetlock, 1999).

Het afleggen van verantwoording kan op verschillende wijzen binnen een organisatie vorm krijgen:
- Via 'civil regulations', dit zijn hechte netwerken van organisaties of instituties enerzijds en non-gouvernementele organisaties (ngo's) anderzijds, die samen normen stellen voor de sector waaraan organisaties zich committeren. Denk bijvoorbeeld aan ecolabels of andere keurmerken (Vogel, 2010). Aangetoond is dat zo'n keurmerk effect heeft gehad op verschillende vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Bansal & Roth, 2000; González-Benito & González-Benito, 2006), zeker als de overheid deze keurmerken bestendigen en reguleren (Lambin & Thorlakson, 2018).
- Verantwoording intern afleggen aan taskforce (Dobbin & Kalev, 2022) of een diversiteitscommissie of staffunctionaris (Lindsey et al., 2013). Dit kan georganiseerd worden, bijvoorbeeld, via een interne 'taskforce', die mensen van verschillende departementen bij elkaar brengt, problemen onderzoekt, oplossingen aandraagt en nieuwe aanpakken implementeert (Dobbin & Kalev, 2021) en waaraan verantwoording moeten worden afgelegd (Dobbin & Kalev, 2021; 2022).
- Verantwoording afleggen door leidinggevenden, zie 1.4.

Verantwoording afleggen heeft grotere effecten wanneer verantwoording wordt afgelegd aan een com missie van mensen die onderling verschillen in culturele achtergrond en huidskleur (Bowman Williams, 2018), die beschouwd wordt als een autoriteit (Lerner & Tetlock, 1999; Self et al., 2015) en waarbij de mensen niet bestaan uit bekenden (Hall et al., 2017; Lerner & Tetlock, 1999). Verder is het van belang dat ze de kans dat ze daadwerkelijk verantwoording moeten afleggen als groot beschouwen (Hall et al., 2017; Kalev & Dobbin, 2006; Lerner & Tetlock, 1999). Ook is belangrijk dat er niet alleen verantwoording afgelegd moet worden over openlijke en directe vormen van discriminatie, maar juist ook over de meer dagelijkse en subtiele vormen (Caleo & Heilman, 2019). Tot slot is het essentieel om erop toe te zien dat niet alleen minderheden gelijk worden behandeld, maar ook dat meerderheden, zoals witte mannen, niet worden bevoordeeld (DiTomaso et al., 2007). Dit vereist zorgvuldige monitoring, aangezien bevoordeling van dominante groepen vaak minder wordt herkend als discriminatie (Phillips & Jun, 2022).

1.7 Monitor en evalueer altijd het beleid tegen discriminatie

Een zeer belangrijk onderdeel is het monitoren en evalueren van het beleid en de aanpak met betrekking tot antidiscriminatie (en inclusie) die je uitzet in je organisatie (Bielby, 2000; Klingler-Vidra, 2019; Trenerry et al., 2024). Hierdoor wordt het duidelijk wat effectieve aanpakken zijn binnen de organisatie.

Uit de literatuur komt naar voren dat het allereerst belangrijk is om data te verzamelen over welke medewerkers met welke kenmerken (afkomst, gender, etc.) promotie krijgen, binnenkomen, op welke positie ze zitten, etc. Dus nagegaan moet worden of er verschillen zijn in bijvoorbeeld afkomst, gender, leeftijd, handicap, etc. die er bij een effectief antidiscriminatiebeleid niet zou moeten zijn (Bielby, 2000; Dobbin & Kalev, 2022; Trenerry et al., 2024). Maar denk ook aan gelijke betaling: ook dit kan onderzocht worden (Grabham, 2023). Belangrijk is dus om niet 'identiteitsblind' te monitoren, maar na te gaan of verschillende groepen gelijke kansen krijgen (Bielby, 2000; Hulsegge et al., 2023). Een aanpak die rekening houdt met diversiteit kan helpen bij het bijsturen van beleid waar nodig (Bielby, 2000; Hulsegge et al., 2023). Hiervoor hoeft het niet alleen te gaan om wettelijk vastgelegde verschillen, zoals geslacht, maar monitoring kan ook plaats vinden op basis van zelfidentificatie (Grabham,2023). Voor de Nederlandse situatie is dan cruciaal dat deze gegevens, zoals afkomst, niet verplicht zijn voor de medewerker om te verstrekken, maar puur op vrijwillige basis zijn (Cadat-Lampe & Felten, 2020).

Ten tweede is het belangrijk om periodiek inzicht krijgen in de ervaringen met discriminatie (waaronder racisme) door medewerkers anoniem te bevragen in een onderzoek, zoals in een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (Bielby, 2000; Dobbin & Kalev, 2022; Trenerry et al., 2024) of een specifiek medewerkers-onderzoek hierover (Lee, 2024). Maar belangrijk is om niet alleen te kijken naar de medewerkers, maar ook naar de sollicitanten: welke ervaringen hebben zij met betrekking tot discriminatie? (Klingler-Vidra, 2019).

Ten derde is het cruciaal dat wordt nagaan in hoeveel het antidiscriminatiebeleid ook echt daadwerkelijk wordt uitgevoerd, dit sluit aan bij wat beschreven staat onder 'processen van verantwoording afleggen' (Bielby, 2000; Castilla, 2015; Dobbin & Kalev, 2022; Trenerry et al., 2024).

Logisch is ook om periodiek de klachten met betrekking tot discriminatie te bekijken en te analyseren om na te gaan waar de problemen zitten (Trenerry et al., 2024).

Als vijfde is het belangrijk om alle interventies te evalueren die worden ingezet: dus om voorafgaand aan een concrete training na te gaan hoe het effect ervan gemeten gaat worden en vervolgens ook dit effect te meten om na te gaan of de training voldoende effectief was (Carter et al., 2020). Belangrijk is dat niet de directe reacties op de training worden gebruikt als evaluatie (dus wat mensen zeggen over de training na afloop) maar dat wordt nagegaan of de training echt bijdraagt aan minder discriminatie, zo komt uit een review (Lindsey et al., 2013).

Tot slot is het ook belangrijk om in de evaluatie zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden in te zetten, zo komt uit een review van de Londen School of Economics over diversiteit en inclusie als onderdeel van innovatie (Klingler-Vidra, 2019) en uit een rapport van TNO (De Vries et al., 2005).

1.8 Stimuleer positief contact tussen werknemers die verschillen van elkaar

Contact met – en ontmoeting tussen – mensen met een andere afkomst is een bekende methode om vooroordelen en stereotypen te verminderen en een van de best bewezen methoden (Hsieh et al., 2022; Paluck & Green, 2009). Dit heet ook wel de 'contact theorie' of 'intergroup contact' en deze theorie is bedacht door Allport in 1954. In een omvangrijke meta-analyse van Pettigrew en Tropp (2006) zijn 515 studies tegen het licht gehouden, waarin onder meer gerandomiseerde experimenten met controlegroep. In 94% van de gevallen werden vooroordelen verminderd door het contact met mensen

uit de andere groep. Ook bleek uit deze meta-analyse dat contact werkt om zowel discriminatie op grond van afkomst te verminderen, als op grond van beperking en seksuele voorkeur (Pettigrew & Tropp, 2006). Later is gebleken dat contact ook werkt als het gaat om vooroordelen ten aanzien van transgender personen te verminderen (Walch et al., 2012).

Ook andere studies (zoals van Lemmer & Wagner, 2015; Paluck & Green, 2019; Pettigrew & Tropp, 2006; Swart et al., 2011) tonen een positief effect aan. Bovendien kan contact met mensen uit andere groepen ertoe leiden dat je je meer inzet voor de verbetering van de positie van deze groepen (Özkan et al., 2024). Ook werkt contact bij niet de makkelijkste groepen, zoals mensen die een gevoel van bedreiging ervaren, zo laat een meta-analyse zien (Van Assche et al., 2023). Uit een review van Brown en Hewstone uit 2005 naar longitudinale studies komt dat het verband twee richtingen op gaat: mensen die positiever zijn over de mensen uit een andere groep, gaan ook meer het contact aan met 'de ander', maar het werkt ook andersom: door ontmoeting met mensen uit een andere groep, worden mensen positiever (Brown & Hewstone, 2005). Contact kan live, maar ook online (Boccanfuso et al., 2021).

Uit een onderzoek op de werkvloer in een Italiaans bedrijf bleek ook dat contact tussen mensen uit de meerderheidsgroep en medewerkers met een migratieachtergrond, gepaard gaat met meer positief gedrag en meer steun voor maatregelen gericht op diversiteit en inclusie (Di Bernardo et al., 2022). Ook een andere studie laat zien dat wanneer witte Amerikanen samenwerken met een Zwarte collega, dat zij minder vooroordelen hebben ten aanzien van Zwarte collega's (Darling-Hammond et al., 2021). In lijn hiermee laat een onderzoek zien dat niet-moslim medewerkers die een goed contact hebben met moslim collega's, minder vooroordelen hebben (Khan, 2022). Een kwalitatieve studie laat ook zien dat vooroordelen verminderd werden ten aanzien van mensen met een verstandelijke beperking wanneer er binnen organisaties goed wordt samengewerkt tussen mensen met en zonder verstandelijke beperking (Novak et al., 2011). Een review laat zien dat workshops waarin onder meer contact wordt ingezet met oudere werknemers, leidt tot positieve effecten om leeftijds-discriminatie terug te dringen (Sinclair et al., 2024). Een van de studies waarnaar in deze review wordt verwezen, is een Nederlandse studie waarin medewerkers die van elkaar verschillenden in leeftijd, onder meer met elkaar in gesprek gingen over wat zij gemeenschappelijk hadden met elkaar en waarin ze van elkaar verschilden. Dit zorgden er onder meer voor dat zij na afloop meer overeenkomsten ervaarden tussen verschillende leeftijdsgroepen (Burmeister et al., 2021).

Contact werkt echter niet altijd. Cruciaal is dat het contact positief is, negatief contact kan de houding van mensen naar 'de ander' juist verslechteren (Barlow et al., 2012). Ook is belangrijk dat het contact gevoelens van bedreiging en angst verminderd (Brown & Hewstone, 2005; Pettigrew & Tropp, 2008; Pettigrew et al., 2011; Swart et al., 2011). En belangrijk is dat inleving en empathie vergroot wordt (Pettigrew & Tropp, 2008; Pettigrew et al., 2011; Swart et al., 2011).

Ervaringsverhalen waarin medewerkers zich kunnen inleven, kunnen ook onderdeel zijn van een training. Een voorbeeld waarin dit gebeurt, is stigma-training, waarin behalve informatie ook ervaringsverhalen van mensen met psychische aandoeningen worden gedeeld (Tóth et al., 2024). Werknemers die dit soort trainingen volgden, ontwikkelen een beter begrip van psychische aandoeningen en voelen zich beter voorbereid om respectvol om te gaan met collega's die hiermee te maken hebben (Jorm et al., 2010).

1.9 Vergroot inleving en empathie ten aanzien van gediscrimineerde groepen

Inleven in een ander vermindert stereotypen, zo komt naar voren uit diverse studies (Dovidio et al., 2004; Galinksky & Moskowitz, 2000; Todd et al., 2012) en zorgt voor een positievere houding (Broockman & Kalla, 2016; Tompkins et al., 2015; Vescio et al., 2003). Dit geldt zowel voor een impliciete als expliciete houding, zo komt naar voren uit een review van Todd en Galinksky (2014). Ook vermindert het inleven in gediscrimineerde groepen, het ontkennen van de discriminatie die deze groep meemaakt (Todd et al., 2012). Tevens zorgt het voor het beter erkennen van (institutionele) discriminatie, zo blijkt uit een experimentele studie over het herkennen van institutioneel seksisme (Simon et al., 2019). In lijn hiermee laat een enquête onder met name witte studenten zien dat degene die zich vaker inleven in een ander minder seksistische en racistische attitudes hebben (Davies et al., 2021). Inleven werkt in het bijzonder goed wanneer het gecombineerd wordt met het versterken van gevoelens van onrechtvaardigheid, zo blijkt uit een experimentele studie van Dovidio (et al., 2004). In het dossier Wat werkt tegen discriminatie staat inleving en empathie dan ook beschreven als een effectief mechanisme (Felten & Broekroelofs, 2022).

Inleving en empathie kunnen niet alleen vergroot worden door 'echt contact', maar ook door andere typen interventies, zoals via film of radio of boeken, zo wordt beschreven in een review van Batson en Ahmad (2009). Maar ook als je niet direct het verhaal van de persoon zelf hoort, kan het effectief zijn: bijvoorbeeld als een vriend je vertelt over de ervaringen van een ander (die 'anders' is) met discriminatie (Kalla & Broockman, 2023). Echter, uit een meta-analyse komt naar voren dat het effect groter is wanneer het verhaal wordt verteld door de persoon zelf die gestigmatiseerd of gediscrimineerd wordt (Zhuang & Guidry, 2022).

Uit review over HRM praktijken komt naar voren dat inleving stimuleren belangrijk is om discriminatie tegen te gaan op de werkvloer (Triana et al., 2021) en uit de eerder genoemde review van Treffers (et al., 2024) komt dit ook naar voren als effectief. Ook in een review over 'bias' verminderen op het werk, wordt inleving genoemd als een manier om dit effectief te doen (Stephens et al., 2020a).

Inleving en empathie worden ook vaak vormgegeven door middel van simulaties, als het gaat om discriminatie ten aanzien van mensen met een beperking te verminderen. Met een simulatie wordt bedoeld dat mensen bijvoorbeeld, die normaal gesproken geen rolstoelgebruiker zijn, in een rolstoel door het gebouw gaan en mensen met een blinddoek door het gebouw gaan met het idee dat zij dan zouden ervaren hoe het is om blind te zijn. Soms worden ook VR-brillen gebruikt. Verschillende onderzoekers hebben getest of deze simulaties werken en wat ze doen met mensen die eraan deelnemen. Er zijn verschillende studies die een toename van empathie vinden: een studie uit 2013 vond dat deelnemers de simulatie positief ervaarden (Tindall, 20113). En in lijn hiermee vond een studie uit 1998 een verbeterde houding ten aanzien van mensen met een beperking na afloop van een simulatie in combinatie met een panel van mensen met een beperking die hun ervaringen deelden met de deelnemers (Goddard & Jordan, 1998). Ook een andere studie vond kleine, maar enige positieve effecten in de verbetering van houding naar mensen met een beperking van een simulatie in een rolstoel (Pebdani & Bourgeois, 2019). Een experimentele studie uit 2021 vond een positief effect van simulaties op de houding naar mensen met een beperking, maar dan alleen in het geval er iemand bij is, die zelf de betreffende beperking heeft (Matera et al., 2021).

Daarnaast zijn er studies die geen of weinig effect vinden: een review van Flower uit 2007 concludeert weinig effecten te vinden van simulaties en een studie van Rosselli et al. (2023) vindt ook geen effect. Een experimentele studie vond geen effect van een simulatie in vergelijking met een lezing (Hollo et al., 2021). En in een studie van Sarge et al. (2020) waarin mensen ervaarden hoe het is om autisme te hebben via 'virtual reality' leiden er wel toe dat deelnemers meer bereid waren om mensen met autisme te helpen en zich beter konden inleven, maar ook daar kwam geen verandering van houding: ze werden niet positiever ten aanzien van mensen met autisme.

In een meta-analyse van Flower en anderen uit 2007 worden nog geen averechtse effecten gevonden. Echter, na 2007 zijn er verschillende studies die zowel negatieve effecten als positieve resultaten tegelijkertijd vinden (Hicks et al., 2022; Hutzler et al., 2007; Xafopoulos et al., 2009). Bijvoorbeeld uit een onderzoek van Penn et al. (2010), waarin mensen met behulp van een 'virtuele bril' ervaarden hoe het is om schizofreen te zijn, bleek dat de empathie wel vergroot werd, maar dat mensen door dit inzicht juist meer afstand wilden ten opzichte van mensen met schizofrenie. Ook in een review van Morgan (et al., 2018) wordt geconcludeerd dat simulaties die hallucinaties nabootsen, zowel positieve als averechtse effecten kunnen hebben. Een VR-bril waarin de ervaring van een fysieke beperking werd nagebootst had wel een positief effect (Chowdhury et al., 2019).

Een experimentele studie van Nario-Redmond (et al., 2017) toonde aan dat nadat mensen zonder beperking mee hadden gedaan aan een simulatie, deelnemers zonder beperking onder meer, meer medelijden uitten ten aanzien van mensen met een beperking, meer ongemak voelden bij de interactie met mensen met een beperking en minder bereid waren om een student met een beperking te interviewen in vergelijking met voor de simulatie. Kortom: het gedrag naar mensen met een beperking verslechterde. Een andere experimentele studie van Silverman, Gwinn en Van Boven (2015) liet zien dat mensen na afloop van een simulatie, onder meer vonden dat mensen die blind waren minder geschikt zijn om te werken en minder in staat zijn om zelfstandig te leven. Kritiek is dan op simulaties, dat deze mensen met een beperking neerzetten als onbekwaam (Titchkosky et al., 2019) en geen oog hebben voor wat mensen met een beperking juist wel kunnen (French, 1992). Ook is de kritiek dat veel mensen met een beperking hun handicap als deel van hun identiteit zien en dat een simulatie, waarin mensen zonder beperking deze identiteit als een kostuum aantrekken, wordt ervaren als respectloos (Harnacke, Felten, Koster, 2023). Daarnaast uiten mensen met een beperking kritiek op simulaties, omdat er vaak gelachen wordt tijdens de ervaring en deze geen realistisch beeld geeft van hun dagelijkse leven (Leo & Goodwin2016). Een studie van Tabattanon en Sun (2023) liet in lijn hiermee zien dat niet-echte rolstoelgebruikers op een geheel andere manier een inparkeertaak uitvoerden dan de echte rolstoelgebruikers en onderzoekers concluderen dat simulaties daarmee geen betrouwbaar beeld geven van de ervaringen van echte rolstoelgebruikers. In een recente systematische review van Treffers (et al., 2024) wordt geconcludeerd dat er gemixte effecten zijn van simulaties gericht op het nabootsen van een beperking en dat er inderdaad ook averechtse effecten zijn. Een meta-analyse uit 2022 naar simulaties van fysieke beperkingen, laat zien dat simulaties een groot effect hebben op het vergroten van angst en gevoelens van hulpeloosheid en een klein positief effect op sociale inclusie (Ma & Mak, 2022). Hoe het kan dat andere studies wel alleen positieve effecten vinden, zoals de studie van Matera (et al., 2021), is niet geheel duidelijk, maar de studie van Mantera (et al., 2021) werkte alleen in het geval van een begeleider die zelf de beperking heeft. Omdat contact met mensen met een beperking een duidelijk positief bewezen effect heeft (zie paragraaf 1.8), zou dat het positieve effect dat deze onderzoekers hadden gevonden, kunnen verklaren. Contact zelf is dus mogelijk verantwoordelijk voor de positieve effecten. De vraag blijft dus, zoals de onderzoekers aangeven (Mantera et al., 2021), of er dan wel enige meerwaarde is van het toevoegen van een simulatie.

Simulaties om de ervaringen van bijvoorbeeld mensen uit etnische minderheidsgroepen na te bootsen kunnen wel zinvol zijn (Treffers et al., 2024). Dan gaat het niet om het nabootsen van een lichamelijke situatie, maar om een sociale situatie van uitsluiting en discriminatie. Een simulatie van een wereld waarin hetero's ervaren hoe het is om in de minderheid te zijn, leverde een verbeterde houding op naar homoseksuelen (Hodson et al., 2009). In een artikel van Burgstahler en Doe (2004) wordt in lijn hiermee een voorbeeld naar voren van een studie waarin een van de studenten in een rolstoel door het gebouw gaat en de anderen observeren hoe er op haar gereageerd wordt. De stigmatisering wordt dan door de studenten opgemerkt. Ook in lijn hiermee is een onderzoek, waarin de nadruk lag op de ervaren sociale uitsluiting van mensen die een visuele beperking hebben door middel van een VR-bril, dat ook positieve effecten vond (Jin et al., 2023).

Kortom: op de werkvloer hebben simulaties van handicaps soms een positief effect, maar vaak ook geen. Maar belangrijker nog: het kan ook averechtse effecten hebben. Een logisch alternatief lijkt om in te zetten op contact (zie 1.8) zonder simulaties. Daarnaast zijn er ethische bezwaren tegen simulaties van handicaps.

1.10 Zet bewustwordingstrainingen alleen in onder bepaalde voorwaarden

Er zijn diverse trainingen gericht op het verminderen van 'bias', die soms 'bewustwordingstrainingen' (Felten et al., 2016) genoemd worden en soms 'antibias trainingen' (Vink et al., 2020). In beide gevallen gaat het om trainingen waarin er bij mensen, geconfronteerd met het feit dat zij impliciete vooroordelen en stereotypen hebben, bewustwording optreedt. Het idee is dat als je je eenmaal bewust bent van je vooroordelen en stereotypen, je deze kan controleren en monitoren en waar nodig kan bijsturen (Felten & Broekroelofs, 2022; Vink et al., 2020). Deze trainingen worden ingezet om discriminatie te voorkomen in de organisatie, zowel in werving- en selectieprocessen als voor het tegengaan van discriminatie en microagressies op de werkvloer (Metinyurt et al., 2021). Dat kan werken bij bepaalde doelgroepen en onder bepaalde omstandigheden (Felten & Broekroelofs, 2022; FitzGerald et al., 2019; Park, 2016).

In de praktijk zijn er verschillende interventies positief geëvalueerd die dit principe (als een van de strategieën) toepassen en er ook na een aantal weken nog effect is te zien (zie o.a. Carnes et al., 2015; Devine et al., 2012; Devine et al., 2017). In een van de interventies krijgen de deelnemers bijvoorbeeld les in het controleren van hun eigen vooroordelen op basis van huidskleur. Vergeleken met de controlegroep zorgt dat in de groep voor meer zorgen en betrokkenheid bij discriminatie (Devine et al., 2012). Dit is een voorbeeld van een training die wordt beschreven als een 'prejudice habit-breaking intervention' (Cox et al., 2019). Deze interventie combineert het gevoel van controle en verantwoordelijkheid nemen over eigen gedrag met constructieve confrontatie, dat betekent dat deelnemers bewust worden gemaakt van hun vooroordelen, maar op een manier die hen niet beschuldigt of schaadt. En uit verschillende effect-evaluaties, komen positieve resultaten naar voren (Cox et al., 2019).

Maar bewustwordingstrainingen werken lang niet altijd en hebben een beperkt effect. Uit een recente review komen deze trainingen naar voren als een van de minst effectieve om discriminatie tegen te gaan op de werkvloer (Costa, 2024). Dat komt mogelijk omdat er allerlei 'mitsen en maren' naar voren zijn gekomen uit verschillende studies als het gaat om het effect van deze trainingen. Deze zullen we hieronder beschrijven.

Zo werken deze trainingen, waarin je leert om je impliciete vooroordelen en stereotypen onder controle te krijgen, meestal alleen bij mensen die ook echt gemotiveerd daartoe zijn en niet bij mensen die hun eigen 'bias' geen probleem vinden of zelfs willen discrimineren (Felten et al., 2016; Felten & Broekroelofs, 2022; Schmader et al., 2022). In een recente review van Gill en Olson (2023) over bewustwordingstrainingen wordt geconcludeerd dat bij mensen die onverschillig staan tegenover diversiteitsdoelen bewustwording van hun eigen bias weinig positieve gevolgen heeft. Dat betekent dat motivatie dus nodig is, en dit in combinatie met weten dat je zelf ook in staat bent tot handelen naar bias, en dit dus willen verminderen (Gawronski et al., 2003; Gawronskiet al., 2008; Glaser & Knowles, 2008). Wat hierop aansluit, is experimenteel onderzoek van Fetz en Müller (2020) dat aantoont dat mensen die geen sterke norm hebben om iedereen gelijk te behandelen, zich vaak wel bewust zijn van de discriminerende inhoud van bepaalde uitspraken die zij onderschrijven. Bewustwording stimuleren bij hen dat die uitspraken discriminerend zijn, is voor hen dus ook niet direct een oplossing: ze vinden het immers niet zo erg dat het discriminerend is (Fetz & Müller, 2020).
Het kan ook helpen om jezelf het doel te stellen om niet te reageren vanuit impliciete vooroordelen (Forscher et al., 2019).

Als motivatie cruciaal is voor het slagen van een bewustwordingstraining dan volgt hieruit dat het verplicht stellen van deze trainingen weinig zinvol is. Tegelijkertijd zijn er wel aanwijzingen dat diversiteittrainingen in het algemeen (dus niet alleen gericht op bewustwording), wel juist effect kunnen hebben als ze verplicht zijn (Bezrukova et al., 2016), maar dit hangt mogelijk ook af van de inhoud van de training. Maar wat de inhoud ook is, verplichte trainingen rondom inclusie of diversiteit kunnen veel weerstand oproepen en daardoor averechts werken, zo wordt geconcludeerd door Dobbin en Kalev (2018) en een review van Devine & Ash (2022). Dit blijkt ook uit een evaluatie van een bewustwordingstrainingen waar managers voor werden geselecteerd en heen gestuurd. Na afloop van deze bewustwordingstraining gedroegen zij zich

negatiever naar niet-witte medewerkers (Sanchez & Medkik, 2004). Verplichte trainingen zijn dus niet zonder risico. Uit de eerder genoemde review van Bezrukova (et al., 2016) wordt nog een ander nadeel benoemd van verplichte trainingen: dat er dan mogelijk deelnemers zijn die de trainingen kunnen torpederen. Tegelijkertijd geeft verplichting wel aan dat de organisatie er belang aan hecht (Bezrukova et al., 2016). Echter, verschillende reviews geven aan dat het verplicht stellen van de training wel als voordeel heeft dat het een signaal afgeeft dat de organisatie de trainingen en het thema erg belangrijk vindt (Bezrukova et al., 2016; Carter et al., 2020). Een mogelijke oplossing komt uit de review van Ash en Devine (2022), die voorstellen dat invloedrijke mensen intern worden ingezet in organisaties om anderen te overtuigen om de training te gaan volgen. En of het nu verplicht is of niet, raadzaam is om expliciet te werken aan het verminderen van defensieve reacties en weerstand: uit het onderzoek van Vitriol en Moskowitz (2021) blijkt dat het effectief kan zijn om mensen met hun 'bias' te confronteren (bijvoorbeeld via een test) en daarbij expliciet te benadrukken dat het normaal is om een 'bias' te hebben, terwijl tegelijkertijd wordt aangegeven dat het mogelijk is om deze onder controle te leren krijgen.

Cruciaal is dat deze anti-bias trainingen met name werken als ze gepaard gaan met verandering van processen en sociale normen in de organisatie (Carter et al., 2020; Schmader et al., 2022) en verandering van de organisatie zelf, zoals het creëren van een sociaal veilige werkvloer en het aanpassen van het werving- en selectiebeleid (Dobbin & Kalev, 2022; Hulsegge et al, 2020; Onyeador et al., 2021; Soeterik et al, 2024). Zo komt uit een review van Schmader (et al., 2022) dat zelfs wanneer bewustwordingstrainingen succesvol zijn geweest in het veranderen van individuen, dan nog kunnen de normen en systemen van een organisatie deze inspanningen tenietdoen. Daarom is het onder meer belangrijk dat wanneer er beslissingen worden gemaakt over bijvoorbeeld instroom of doorstroom dat er voldoende tijd is om deze beslissingen te nemen, zodat er meer tijd is om te checken of de beslissing geen bias bevat (Gill & Olson, 2023). Ook moeten deze beslissingen worden gemaakt in alle rust: als mensen worden afgeleid door een extra taak, krijgen zij moeilijker hun vooroordelen onder controle (Blair, 2002; Govorun & Payne, 2006; Richeson et al., 2003). Ook is belangrijk dat er wordt gewerkt aan een collectieve verantwoordelijkheid van het tegengaan van discriminatie; er zijn namelijk aanwijzingen dat bewustwordingstrainingen juist discriminatie tot een meer individueel probleem kunnen reduceren (Metinyurt et al., 2021).

In lijn met dat anti-bias training gepaard moet gaan met organisatieverandering, is het meer effectief om de training met een hele groep collega's te doen, die samen beslissingen maken dan met slechts enkele individuen (Gill & Olson, 2023) en in het algemeen werken diversiteitstrainingen (waaronder trainingen gericht op bewustwording) beter wanneer ze langer zijn dan wanneer ze korter zijn (Bezrukova et al., 2016). Kortdurende interventies waarin mensen er even aan worden herinnerd dat ze impliciete bias hebben, hebben weinig effect (Costa, 2024), al is er ook een studie van Hawkins (et al., 2023) die wel enig effect liet zien. Ook werken de trainingen beter wanneer ze meer gericht zijn op het echt leren oefenen van vaardigheden om jezelf constant te monitoren en zichzelf bij te sturen, zo komt uit verschillende studies (Bezrukova et al., 2016; Carter et al., 2020; Gill & Olson, 2023; Kulik & Roberson, 2008). Een valkuil is dus een training die alleen zorgt voor bewustwording maar niet gericht is op gedragsverandering (Carter et al., 2020; Schmader et al., 2022). Zo bleek uit een evaluatie van een online training, waarin deelnemers leerden over onbewuste vooroordelen en ook strategieën kregen aangereikt om hiermee om te gaan, dat deze wel zorgde voor meer bewustwording, maar voor veel deelnemers niet voor daadwerkelijke gedragsverandering: alleen bij degene die vooraf al sterk gemotiveerd waren, was enige verandering van gedrag te zien (Chang et al., 2019).

Cruciaal is dat deelnemers tijdens de training het vertrouwen in zichzelf krijgen dat zij in staat zijn om hun eigen bias onder controle te krijgen (Carter et al., 2020). Omdat geconfronteerd worden met eigen vooroordelen of stereotypen enigszins spannend of bedreigend kan zijn, kan het helpen als deelnemers van tevoren in hun zelfvertrouwen of goede bedoelingen worden bevestigd en/of ruimte krijgen om fouten te maken en te leren (Frantz et al., 2004; Goff et al., 2008). Het is kortom belangrijk om deelnemers op hun gemak te stellen en te laten weten dat zij fouten mogen maken, zodat zij optimaal kunnen leren.

Ook is aan te bevelen om de training op maat te maken voor verschillende doelgroepen (Carter et al., 2020; Gill & Olson, 2023); zo hebben mensen van kleur vaak minder te leren over racisme dan witte mensen en bijvoorbeeld eerder behoefte om te leren omgaan met de bias van anderen (Carter et al., 2020).

Bewustwordingstrainingen kunnen ook een negatief effect hebben wanneer deze deelnemers de indruk geven dat 'bias' onbewust en oncontroleerbaar en daarom minder ernstig (Carter et al., 2020; Gill & Olson, 2023). In lijn hiermee is bekend uit experimenteel onderzoek van Duguid en Thomas-Hunt (2015) dat als je zegt 'veel mensen hebben stereotypen. Je moet dat proberen te voorkomen' dit juist leidt tot meer stereotypering in vergelijking met zeggen dat weinig mensen stereotypen hebben en dat je dat moet proberen te voorkomen. Want als veel mensen stereotyperen, dan vinden mensen het minder erg (Duguid & Thomas-Hunt, 2015), in lijn met de theorie over sociale normen (zie paragraaf 1.2.).

1.11 Biedt, als aanvulling op andere interventies, kennis aan over discriminatie

Een veel gebruikte aanpak om vooroordelen, stereotypen en discriminatie te verminderen, is door kennis geven (Felten & Broekroelofs, 2022). Bijvoorbeeld kennisgeven over andere culturen en religies (Brown et al., 2017), ook wel multiculturele educatie genoemd. Het kan ook gaan om kennis over racisme en discriminatie. Kennis kan ook betrekking hebben op het leren van feiten over discriminatie en racisme (Mijs et al., 2023). Uit een studie van Mijs (et al., 2023) onder mensen uit de Verenigde Staten en Nederland blijkt dat dit met name belangrijk is voor witte mensen zonder migratieachtergrond. Deze groep verandert het meest van houding na het lezen van feiten over discriminatie op grond van afkomst op de arbeidsmarkt, in de zin dat zij daarna racisme meer erkennen (Mijs et al., 2023). Een andere studie onder witte Amerikanen liet zien dat wanneer deze Amerikanen meer leerden over de geschiedenis van racisme in de gezondheidszorg, zij zich beter gingen inleven, wat vervolgende gepaard ging met een betere erkenning van racisme (Martin & Johnson, 2023).

Uit een review van Treffers (et al., 2024) over wat werkt tegen discriminatie op de werkvloer, komt naar voren dat informatie gevende interventies effectief kunnen zijn, zoals interventies die informatie geven over wat specifieke beperkingen inhouden. In het bijzonder om discriminatie ten aanzien van mensen met een beperking te verminderen, lijkt dit effectief te zijn. Dit past ook bij onderzoek waaruit blijkt dat stigmatrainingen, waarin psycho-educatie wordt gegeven over psychische kwetsbaarheid, effectief kunnen zijn (Tóth et al., 2024). Volgens de review van Treffers (et al., 2024) werken deze interventies vooral wanneer ze onzekerheid wegnemen bij deelnemers en normstellend zijn. Uit een review van Trenerry (et al., 20210) kan kennis een ook belangrijk element zijn van trainingen rondom diversiteit. Het kan gaan om kennis over verschillende culturen, maar hierbij moet worden opgelet dat het juist niet stereotypering versterkt. Het meest effectief is volgens deze review informatie geven over racisme en discriminatie die groepen mensen ervaren. Echter, alleen kennisgeven via trainingen (of zelfs überhaupt alleen trainingen geven) is te weinig om discriminatie in organisaties een halt toe te roepen (Trenerry et al., 2010). Er zijn daarnaast ook verschillende studies die laten zien dat kennis delen over discriminatie, niet altijd leidt tot een verandering van attitude (Onyeador et al., 2021). Dit is lijn met een review naar interventies tegen discriminatie op de werkvloer van Costa (2024): kortdurende educatie-interventies laten echter weinig effect zien op het verminderen van discriminerend gedrag. Kennis alleen over discriminatie is dus niet voldoende; het lijkt dus alleen te werken in combinatie met andere typen interventies.

1.12 Ontwikkel een meld- en klachtenprocedure en implementeer deze

De landelijke overheid geeft aan dat het belangrijk is dat organisaties de mogelijkheden faciliteren voor het indienen van een klacht bij discriminatie, zowel voor sollicitanten als medewerkers (Rijksoverheid z.d.b). Ook uit de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat dit belangrijk is. Volgens de review van Trenerry (et al., 2024) zijn er duidelijke beleidsregels en procedures nodig voor het indienen en beantwoorden van klachten over discriminatie en consequenties voor het deelnemen aan discriminerende praktijken en gedrag.

Hoe praktisch gezien een meldpunt moet worden ingericht, wordt in de buitenlandse literatuur minder concreet en sluit mogelijk ook minder aan op de Nederlandse situatie. Uit een handreiking van het Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2024) komen wel een aantal praktische tips naar voren die ook van toepassing kunnen zijn op andere vorm van grensoverschrijdend gedrag, zoals discriminatie. In de handreiking van de Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2023) staat onder meer dat er een duidelijk plan moet liggen voor het omgaan met meldingen, dat er zorgvuldig wordt afgewogen hoe te reageren op de melding en lering te trekken uit iedere melding (Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, 2023). Ook moet hierin helder zijn wat ieders rollen en verantwoordelijkheden zijn (Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, 2023).

Tegelijkertijd is het belangrijk om te erkennen dat meldsystemen beperkt zijn in hun effect, zoals blijkt uit internationaal onderzoek: een recente studie laat zien dat een toename van klachten over discriminatie op grond van sekse, niet leidt tot meer gelijkheid in onder meer promotie en selectie (Narayan, 2024). Dit komt mogelijk omdat er verschillende knelpunten zijn als het gaat om klachtenprocedures. Allereest is het probleem dat de bewijslast voor discriminatie ingewikkeld is (Dobbin & Kalev, 2022). Discriminatie, en zeker de meer subtiele microagressies, is vrijwel nooit te bewijzen en dat is juist vaak wel de eis (Dobbin & Kalev, 2020; Kros et al., 2022). Daarbij gaat het lang niet altijd om het achterstellen van een groep, maar ook om het voortrekken van groepen die in de meerderheid zijn, zoals mannen en/of witte mensen (Phillips & Jun, 2022) en dat is zo mogelijk nog moeilijker te bewijzen. Ten tweede is het probleem dat gedupeerden doorgaans niet durven te melden (Dobbin & Kalev, 2021; Cortina & Areguin, 2021; Kros et al., 2023). Dat lijkt terecht want lang niet alle slachtoffers worden geloofd, in het bijzonder vrouwen van kleur niet (De Leon & Rosette, 2022). Sterker nog, en dat is het derde knelpunt, leidt melden te vaak tot negatieve gevolgen voor de melder (Dobbin & Kalev, 2022; Leslie & Gelfand, 2008), iets waar medewerkers zelf ook bang voor zijn (Kros et al., 2023). In de praktijk hebben klachten weinig effect op de plegers: voor plegers hebben meldingen meestal geen consequenties (Dobbin & Kalev, 2020). Het vierde knelpunt is dus dat melden

vaak geen zin heeft. Het vijfde knelpunt is dat er het risico is wanneer meldsystemen centraal staan in de aanpak, dat er geen actie wordt ondernomen wanneer er geen meldingen zijn, omdat men denkt dat het wel goed gaat (Cortina & Areguin, 2021; Dobbin & Kalev, 2022).

Op basis van onderzoek wordt geconcludeerd door Dobbin & Kalev (2020) dat het ideale klachtensysteem eigenlijk alleen tot stand komt als organisaties dit ondersteunen. In een organisatie die een ideaal klachtensysteem ondersteunt 1) worden werknemers aangemoedigd om hun klachten en grieven te uiten, 2) zorgt het management van de organisatie voor een eerlijke oplossing zonder vergeldingsmaatregelen voor slachtoffers en 3) wordt op structurele manier het bewustzijn van omstanders over intimidatie, discriminatie en vergelding vergroot (Dobbin & Kalev, 2020). Hierop aansluitend komt ook uit onderzoek over seksueel grensoverschrijdend gedrag dat het cruciaal is dat slachtoffers door de organisatie worden ondersteund en plegers consequenties ervaren van hun daden (Zelin & Magley, 2021). In de handreiking van het Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2024) worden verschillend typen maatregelen genoemd ten aanzien van plegers, van een officiële waarschuwing tot ontslag en tot tuchtrechtelijke maatregelen bij beschermede beroepen zoals artsen.

1.13 Ontwikkel een bewuste strategie voor omgang met weerstand

Volgens TNO is het belangrijk dat organisaties bij de implementatie van programma's rondom Diversiteit & Inclusie in de praktijk dit niet heel anders doen dan andere implementatietrajecten van andere HRM programma's en dus medewerkers hierbij betrekken (Hulsegge et al., 2023). Dit past bij wat Dobbin & Kalev (2022) beschrijven in hun boek *Getting to diversity*, namelijk dat uit hun onderzoek blijkt dat wanneer je medewerkers en vooral managers niet betrekt bij de veranderingen, zij in de weerstand schieten en het nieuwe beleid eerder gaan dwarsbomen. Want als het gaat om het zorgen voor eerlijke kansen en verminderen van discriminatie, dan kan er weerstand ontstaan in een organisatie: het kan onder meer gaan om het ontkennen van de ongelijkheid en geen verantwoordelijkheid willen nemen om het op te lossen (Tildesley et al., 2022). Belangrijk is dus ook om te anticiperen op weerstand en daar een bewuste strategie voor te ontwikkelen, zodat je er niet door overvallen wordt, zo komt naar voren uit overzichtsartikel (Onyeador et al., 2021). Tegelijkertijd blijkt uit ditzelfde artikel dat weerstand vaak in de loop van de tijd afneemt en dus maar vaak een tijdelijke situatie is (Onyeador et al., 2021).

Een goed beschreven aanpak in de literatuur om met weerstand om te gaan, is wat genoemd wordt 'self affirmation' (Onyeador et al., 2021). Dit is een manier om te zorgen dat mensen zich hierdoor minder bedreigd voelen (Sherman, 2013; Cohen & Sherman, 2014). Idealiter wordt 'self affirmation' gedaan voorafgaand aan een situatie, die door mensen als bedreigend wordt ervaren (Critcher et. al., 2010), zoals praten met witte mensen over racisme (Diangelo, 2022). 'Self-affirmation opdrachten' betekenen bijvoorbeeld een opdracht geven aan deelnemers om een lijst met waarden op te stellen (zoals eerlijkheid, rechtvaardigheid, solidariteit) (Cohen & Sherman, 2014). Laat medewerkers vervolgens de waarden kiezen die voor henzelf belangrijk zijn. Geef ze vervolgens de opdracht om op te schrijven waarom ze voor deze waarden hebben gekozen (Cohen & Sherman, 2014). Een dergelijke opdracht bevestigt mensen in hun positieve zelfbeeld ('ik ben een goed persoon') en zorgt ervoor dat mensen minder heftig reageren op iets wat ze bedreigend vinden, zoals praten over racisme (Cohen & Sherman, 2014). Een opdracht kan ook worden gegeven via een filmpje: in een studie uit Israël (Shuman et al., 2023) kregen deelnemers een video te zien waarin ze werd gevraagd om te denken aan de waarden die zij belangrijk vinden, om te denken aan een situatie waar ze gehandeld hebben naar die waarden en de vraag of ieder mens de kans verdient om dingen te bereiken die ze zelf belangrijk vinden. Deelnemers die deze video hadden gekeken, waren daarna meer bereid om ongelijkheid tussen Joden en Arabieren in de Israëlische samenleving aan te kaarten (Shuman et al., 2023).

1.14 Beslis gezamenlijk en laat in het bijzonder de stem van gediscrimineerde groepen horen

Passend bij een inclusieve organisatie zonder discriminatie, is dat iedereen kan meepraten, meebeslissen en voorkomen dat bepaalde groepen ongehoord blijven (Nishii & Leroy, 2022). Aansluitend bij de contact theorie (Allport, 1954) zoals beschreven in paragraaf 1.8, wordt gepleit in een artikel van Nishii (2013) voor 'inclusion in decision-making': dat betekent dat ieders mening gehoord moet worden, ook als deze tegen de algemene opvattingen ingaat en dat verschillende medewerkers worden gehoord (Nishii, 2013). Verschillende meningen en perspectieven zorgen namelijk voor nieuwe inzichten, waardoor men van elkaar kan leren, zo wordt geconcludeerd op basis van een praktijkonderzoek (Van Hal et al., 2020).

Het gaat in het bijzonder erom de stemmen te laten horen van de mensen die vaak met discriminatie te maken hebben, zo bepleiten Ghorashi & Sabelis (2013). Zij beschrijven hoe het aangaan van een dialoog waarbij degene die in een meer machtige positie zit, een stap opzij doet en echt luistert naar diegene die vaak niet gehoord wordt, een belangrijk onderdeel is van diversiteitsbeleid, waarmee discriminatie en racisme binnen een organisatie worden tegengegaan (Ghorashi & Sabelis, 2013). Het gaat dus om het serieus nemen van de ervaringsdeskundigheid van degene die te maken krijgen met discriminatie. Zoals in een review van Lindsey (et al., 2013) staat, moet voorkomen worden dat de aanpak van discriminatie

op de schouders terecht komt van de mensen die worden gediscrimineerd, maar moeten medewerkers die zelf discriminatie ervaren én zelf aangeven hier iets aan te willen doen, wel ondersteund worden door de organisatie. In een review van Griffith over institutioneel racisme (et al., 2007) wordt beschreven dat het er uiteindelijk om gaat dat mensen invloed krijgen die nu geraakt worden door de ongelijkheid (Griffith et al., 2007).

Daarnaast kunnen de verhalen van collega's over hun ervaringen met discriminatie, de motivatie onder andere medewerkers vergroten om meer draagvlak te creëren voor diversiteit en inclusie. Inleving in mensen die gediscrimineerd worden, kan er namelijk voor zorgen dat er meer erkenning van discriminatie komt, en dat men meer steun geeft voor discriminatiebeleid (Todd et al., 2012). Zie ook paragraaf 1.9.

Paragraaf 2: Discriminatie voorkomen in werving en selectie

In dit deel beschrijven we de maatregelen die nodig zijn volgens de wetenschappelijke literatuur in het werving- en selectieproces om te voorkomen dat sollicitanten gediscrimineerd worden. Het gaat hierbij niet alleen om bewuste discriminatie, maar ook om het voorkomen dat onbewuste vooroordelen en stereotypen invloed uitoefenen op het werving- en selectieproces.

2.1 Zet objectief werven en selecteren in

Uit de literatuur is bekend dat (impliciete) vooroordelen en stereotypen invloed hebben op werving en selectie (Derous et al., 2016; Kulik et al., 2007; Rooth, 2010; Silva, 2022). Vooroordelen over een minderheidsgroep leiden onder meer tot een voorkeur voor de 'eigen groep' (Silva, 2022). Vooroordelen en stereotypen zijn dus niet alleen van invloed doordat mensen negatieve denkbeelden en houdingen hebben ten opzichte van andere (groepen) mensen, maar ook doordat ze positieve vooroordelen en stereotypen hebben over de eigen groep/mensen. Hierdoor zijn mensen geneigd tot een voorkeur voor mensen die op hen lijken in het algemeen (Brewer, 1999; Greenwald & Pettigrew, 2014), maar ook in sollicitatiegesprekken (Goldberg, 2003). Dit zorgt voor wat genoemd kan worden *cloning*: het steeds opnieuw plaatsen van mensen op bepaalde posities die lijken op de mensen die er daarvoor zaten (Essed & Goldberg, 2002).

Als er dus wordt afgegaan op de 'klik' met een sollicitant, is het risico groot dat (onbewuste) vooroordelen en stereotypen meespelen (Hulsegge et al., 2020). Dat vooroordelen en stereotypen een rol spelen in beslissingen in de instroom hebben mensen die hierover gaan niet altijd in de gaten. Uit een experimenteel onderzoek blijkt dat bevoordelende beslissingen op basis van afkomst door de betrokkenen werd verdedigd onder verwijzing naar arbitraire zaken, zoals de persoonlijkheid van de kandidaat (Silva, 2022).

Door de instroomprocedure, de werving en selectie, te objectiveren (dus minder subjectiviteit) en te structureren, wordt de invloed van vooroordelen en stereotypen verminderd (Eberhardt, 2020; Felten, 2022; Hulsegge et al., 2020; Kahneman, 2011; Lindsey et al., 2013). Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman (2011) beschrijft in zijn boek *Thinking fast and thinking slow* dat het gaat om het volgende: Eerst moet er een lijst worden ontwikkeld met een paar kwaliteiten of competenties die vereisten zijn voor succes in de specifieke baan. Vervolgens moeten er vragen worden geformuleerd om die competenties te testen. Verder moet er een scoreblad met een schaal van 1 tot 5 worden ontwikkeld, dat richtlijnen biedt over hoe elk antwoord op elke vraag moet worden gescoord. In het interview worden deze exacte vragen in dezelfde volgorde aan elke kandidaat gesteld en wordt elk antwoord gescoord op het ontwikkelde scoreblad. Na de interviews worden de scores berekend en wordt de kandidaat met de hoogste score aangenomen. Volgens het werk van Kahneman is dit hoe de invloed van vooroordelen op menselijke besluitvorming kan worden verminderd (Kahneman, 2011). Het gaat dus bij objectief werven en selecteren grofweg om vier stappen: inclusieve vacatureteksten waarin competenties centraal staan (1), objectieve eerste selectie op basis van competenties (2), gestructureerd interviewen (3) en vervolgens objectieve selectie op basis van de sollicitatiegesprekken en niet op basis van 'klik' (4), zo komt naar voren uit een Delphi studie van TNO (Hulsegge et al., 2020) en een pilotstudie genaamd 'nudging', waarin objectief werven en selecteren is getest onder werkgevers in Nederland (VIA programma & TNO, 2021).

Dit lijkt te werken voor het verminderen van discriminatie van verschillende doelgroepen. Zo vermindert gestructureerd interviewen bias naar zwangere sollicitanten (Bragger et al., 2002), naar mensen met een fysieke beperking (Brecher et al., 2006), naar mensen met een andere afkomst dan degene die het interview afneemt (De Kock & Hauptfleisch; 2018) en naar mensen met obesitas (Kutcher & Bragger, 2004). Ook toont een meta-analyse aan dat mannelijke en vrouwelijke kandidaten niet verschillend behandeld worden (Alonso et al., 2017). Hoewel ongestructureerde interviews ook enige voordelen kunnen hebben (Chauhan, 2019), zijn gestructureerde interviews doorgaans beter om bias te verminderen, zo komt uit een meta-analyse, en dat dit het geval is voor bias op verschillende discriminatiegronden (Aamodt et al., 2006). Een recente review concludeert dat het gestructureerd evalueren van kandidaten volgens vaststaande criteria, een van de meest effectieve manier is om discriminatie te voorkomen in de selectie (Costa, 2024). Het vragen naar situaties in het verleden ('Wat heb je toen gedaan?') werkt mogelijk iets beter dan te vragen naar toekomstige situaties ('Wat zou je doen?'). Ook laat onderzoek zien dat het werken met een scoreformulier belangrijk is bij een interview: dus van tevoren bedenken welk antwoord welk aantal punten waard is (Levashina et al., 2014; Reilly et al., 2006; Taylor & Small, 2002). Ten slotte toonde een systematische review aan dat eerste indrukken en stereotypen minder een rol spelen wanneer beoordelaars bewust gevraagd worden om zowel de positieve als negatieve punten te onthouden na een gestructureerd interview (Treffers et al., 2024). Zo worden niet alleen mogelijke vooroordelen onthouden, maar wordt er ook weer

objectieve informatie naar boven gehaald. Zulke interventies werkten voor personen met een migratieachtergrond en/of van kleur, mensen met een beperking en lhbtiqa+ personen, maar met wisselend succes voor oudere sollicitanten.

Uiteraard kan het zijn dat de stappen van objectief werven en selecteren goed worden doorlopen, maar toch wordt besloten om een kandidaat die wordt gezien als 'anders' niet aan te nemen: Uit onderzoek van Miceli (et al., 2001) kwam naar voren dat mensen met een beperking minder gediscrimineerd worden in het selectieproces wanneer er wordt gewerkt met gestructureerd interviewen. De selecteurs kwamen dus vaker tot de conclusie dat de persoon met een beperking een geschikte kandidaat was, maar bleken nog niet altijd bereid om deze persoon dan ook aan te nemen.

2.2 Zorg voor diversiteit in selectiecommissies

Wat kan helpen, is dat de groep mensen die in de sollicitatiecommissie zit, divers van samenstelling is voor wat betreft bijvoorbeeld afkomst en/of gender (College voor de Rechten van de Mens, 2019; Hulsegge et al., 2020; Whysall, 2018; Williams, 2017). Literatuur over collectieve besluitvorming laat namelijk zien dat (culturele) diversiteit in dergelijke panels helpt de effecten van voorkeur hebben voor de eigen groep kan verminderen of zelfs kan voorkomen (Daskalova, 2021). Besluiten laten nemen door een diverse groep mensen werkt dus beter dan besluitvorming door homogene panels of door één individu (Daskalova, 2021). Dit is in lijn met onderzoek dat laat zien wanneer er meer vrouwen betrokken zijn in de besluitvorming over wie er promotie krijgt, er meer gelijke kansen zijn voor vrouwen (Castaño et al., 2019).

2.3 Overweeg anoniem solliciteren

Bij anoniem solliciteren wordt informatie die kan leiden tot vooroordelen, zoals leeftijd, geslacht, migratieachtergrond en uiterlijk weggelaten uit de sollicitatie van een kandidaat, zodat een bedrijf alleen kan kijken naar de competenties en ervaring van kandidaten. Onderzoek naar de effectiviteit laat zien dat anoniem solliciteren kan werken, maar niet altijd (College voor de Rechten van de Mens, 2019). Anoniem solliciteren lijkt met name effectief voor bedrijven waar nog weinig kandidaten met diverse achtergronden binnenkomen (Adamovic, 2022) en werkt het beste als kandidaten een online formulier invullen, in plaats van dat ingestuurde brieven en cv's achteraf handmatig worden geanonimiseerd (Blommaert & Coenders, 2024).

Daarnaast verschilt het succes van anoniem solliciteren als we kijken naar verschillende groepen die gediscrimineerd kunnen worden (Treffers et al., 2024). Voor personen met een migratieachtergrond en/of van kleur en lhbtiqa+ personen zijn de resultaten van deze interventie gemengd. Soms werkt het goed, maar andere keren niet. Zo kan het verbergen van bepaalde kenmerken (zoals niet vermelden van achtergrond of seksualiteit op een cv) helpen om discriminatie te verminderen, omdat vooroordelen minder snel worden getriggerd. Echter, dit effect verschilt per situatie en organisatie-cultuur. Het is namelijk geen garantie dat mensen zich hierdoor ook echt meer geaccepteerd of gelijkwaardig voelen binnen de werkomgeving, omdat het 'verborgen' houden van identiteit soms tot gevoelens van isolatie kan leiden. Voor mensen met een beperking en oudere mensen hebben deze interventies over het algemeen een positief effect.

Anoniem solliciteren heeft alleen effect op de allereerste stap van de sollicitatie. Dat betekent dat kandidaten in een latere fase, zoals bij een sollicitatiegesprek, alsnog gediscrimineerd kunnen worden (Neumark, 2024). Echter, een experimentele studie in Nederland laat zien dat anoniem solliciteren niet alleen zorgt dat kandidaten van Marokkaanse afkomst beter door de eerste selectieronde komen, maar ook dat zij vaker worden aangenomen (Blommaert &Coenders, 2024). Het zijn echter vooral sollicitanten en het algemene publiek dat positief staat tegenover anoniem solliciteren: veel managers zien niet het nut er niet van in, omdat zij van mening zijn dat er bij hun bedrijf niet gediscrimineerd wordt (Blommaert & Coenders, 2024).

In een recente review wordt geconcludeerd dat anoniem solliciteren vooral effectief is voor die organisaties waar discriminatie veel voorkomt, maar juist minder effectief voor die organisaties die juist heel bewust kiezen voor diversiteit omdat een anoniem cv juist belemmert dat er zicht is op diversiteit (Costa, 2024).

Anoniem solliciteren kan onderdeel zijn van objectief werven en selecteren in de zin dat bij de eerste selectie de namen van de kandidaten niet te zien zijn (VIA programma & TNO, 2021).

2.4 Zet 'Open Hiring' in waar mogelijk

Geen sollicitatiegesprek houden, is een manier om de invloed van 'bias' op het selectieproces te voorkomen, zo komt naar voren uit een review van Lindsey (et al., 2013). Dit principe sluit aan bij wat genoemd wordt 'Open Hiring'. Dit is een model dat vanuit de Verenigde Staten naar Nederland is gekomen (Drupsteen et al., 2018). Het startte bij een bakkerij in New York

waar de werkgever gewoon iedereen ging aannemen (Pirson & Livne-Tarandach, 2020). Het concept is dus dat iedereen zich kan aanmelden, enkele gegevens achterlaat en na een tijdje aan het werk kan. Het model is ontwikkeld voor mensen in een kwetsbare situatie, die lastig aan het werk komen (Drupsteen et al., 2018), en wordt veelal toegepast op banen waar niet veel opleiding voor nodig is (Pirson & Livne-Tarandach, 2020).

Kenmerkend is dat iedereen kan meedoen: zonder verdere vragen wordt men op een wachtlijst geplaatst en gebeld als er plaats is (Drupsteen et al., 2018). Ook kenmerkend is het uitzicht op de zekerheid van een vast inkomen en dat iedereen bij de start hetzelfde salaris krijgt. Wel krijgen alle werknemers dia via 'Open Hiring' binnenkomen individuele begeleiding: zowel bij het ontwikkelen van de sociale werknemersvaardigheden als de 'harde' werknemersvaardigheden en hiervoor ontvangen zij onafhankelijke ondersteuning (Drupsteen et al., 2018). Deze ondersteuning blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn voor succes (Pirson & Livne-Tarandach, 2020).

Succesvolle resultaten uit de praktijk 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 in een studie van KIS tonen werkgevers zich enthousiast over de inzet van 'Open Hiring' (Broekroelofs et al., 2022). Uit een pilot in België komt naar voren dat werknemers die via 'Open Hiring' aan de slag gaan, sterk intrinsiek gemotiveerd zijn (Derous et al., 2023).

Er zijn nog wel een aantal openstaande vragen met betrekking tot 'Open Hiring'. Jansen en Dekker (2019) geven aan dat het onduidelijk is hoe zittende werknemers reageren op 'Open Hiring'. Ook benoemen zij dat het nog onbekend is of het werkt voor hoogopgeleid personeel (Jansen en Dekker, 2019). Er is meer onderzoek nodig om beter zicht te krijgen op 'Open Hiring' (Broekroelofs et al., 2020).

Inmiddels wordt het principe van 'Open Hiring' ook ingezet bij stages onder de noemer 'objectieve stagemachting' en in dat geval zorgt de school ervoor dat iedere student een stageplek krijgt. Studenten wordt gekoppeld aan een leerbedrijf op basis van leerwens en/of praktische zaken (Movisie, Lectoraat Diversiteitvraagstukken Hogeschool Inholland en het Verwey-Jonker Instituut, 2023). Uit onderzoek onder stagecoördinatoren in het mbo blijkt dat er minder stagediscriminatie in de selectiefase wordt gesignaleerd in het geval de school de student selecteert (Van Eijkern & Prevo, 2023).

Paragraaf 3: Maatregelen te voorkomen van discriminatie in de doorstroom

In deze paragraaf beschrijven we maatregelen die voorkomen dat er bewust of onbewust gediscrimineerd wordt in de doorstroom van personeel binnen de organisatie. Anders gezegd gaat het om het voorkomen dat medewerkers met bepaalde kenmerken (zoals witte medewerkers, mannen en medewerkers zonder beperking) meer kans maken op promotie dan andere medewerkers.

3.1 Hanteer objectieve criteria bij beoordeling

Gestructureerde beoordeling helpt de invloed van impliciete stereotypering te verminderen, vooral bij het beoordelen van kandidaten uit vaak gediscrimineerde groepen op de arbeidsmarkt. Het direct vellen van een totaal-oordeel kan leiden tot vooroordelen, wat de kans op discriminatie vergroot (Bielby, 2000; Van den Brink, 2009, 2011). Voor objectieve doorstroom is het cruciaal om objectieve criteria te kiezen, zoals gedrag en competenties die aansluiten bij de strategie van de organisatie, en deze vooraf vast te stellen (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015; Hulsegge et al., 2023). Subjectieve criteria, zoals 'persoonlijke geschiktheid' volgens een manager, zijn minder geschikt, omdat ze vatbaar zijn voor persoonlijke vooroordelen (McGinnity et al., 2021).

Het definiëren van criteria moet gebaseerd zijn op een grondige functie-analyse, waarbij relevante werkactiviteiten en contexten worden onderzocht om bevoordeling van bepaalde groepen te voorkomen (Castaño et al., 2019; Sackett et al., 2013; Wolgast et al., 2017). Bijvoorbeeld: criteria zoals vereist aantal jaren ervaring of specifieke ervaringen kunnen onbedoeld bepaalde groepen, zoals witte mannen, bevoordelen (Bielby, 2000). Ook subjectieve oordelen, zoals 'neemt voldoende ruimte in' kunnen mannen bevoordelen, gezien hun vaak assertieve perceptie (Stephens et al., 2020a). Daarnaast is het essentieel om criteria te baseren op wat de functie zou moeten inhouden, in plaats van hoe deze momenteel wordt ingevuld. Dit voorkomt dat bestaande ongelijkheden worden bestendigd (Nielsen, 2021). Door te kiezen voor objectieve en absolute criteria, zoals het exacte aantal behaalde klanten (in relatie tot de gewerkte uren), kan de selectie eerlijker en objectiever verlopen (Stephens et al., 2020a).

3.2 Maak criteria voor doorstroommogelijkheden transparant en vooraf bekend bij zowel medewerkers als leidinggevenden

In studies van García-Izquierdo (et al., 2012) en Stephens, Rivera en Townsend (2020a) wordt geconcludeerd dat transparantie een belangrijke voorwaarde is voor procedurele rechtvaardigheid en dat de criteria voor promotie daarom van tevoren bekend moeten worden gemaakt aan alle betrokkenen om die procedurele gerechtigheid en de arbeidstevredenheid te verhogen. Belangrijk dus voor objectieve doorstroom is dat deze objectieve criteria vooraf bekend zijn bij zowel medewerkers als leidinggevenden, zodat bekend is waarop medewerkers beoordeeld worden (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015). Werkgevers en werknemers zouden idealiter een soort gedeeld partnerschap aangaan op het gebied van doorstroomkansen en -mogelijkheden (Dachner et al., 2021): werknemers zouden geïnformeerd moeten worden over toekomstige functiebenodigdheden, opvolgingsplannen, doorstroom- en promotiekansen, behoeften van de markt, strategische doelen van de organisatie op korte termijn, en verwachte veranderingen in de vorm en structuur van het werk (Dachner et al., 2021; Stephens, Rivera, Townsend, 2020a).

3.3 Hanteer een gestandaardiseerde beoordelingsindeling / manier van beoordelen en leg dit vast

Bekend is dat gestandaardiseerde beoordelingsmethoden essentieel zijn voor objectieve werving en selectie, zo komt uit onderzoek van TNO (Hulsegge et al., 2023) en uit een review van Lindsey (et al., 2013). Beslissingen dienen gebaseerd te zijn, indien mogelijk, op objectieve data, zoals HR-analytics, in plaats van enkel op de persoonlijke inschattingen van leidinggevenden (Sharma & Sharma, 2017). Blommaert en Coenders (2024) tonen aan dat kandidaten met een migratieachtergrond vaker worden uitgenodigd voor sollicitatiegesprekken als er gebruik wordt gemaakt van een gestandaardiseerde, anonieme sollicitatieprocedure. Gestandaardiseerde beoordelingsmethoden beperken de invloed van menselijke vooroordelen door het gebruik van uniforme procedures en formele beoordelingsschalen, in tegenstelling tot niet-gestandaardiseerde methoden die sterk afhankelijk zijn van subjectieve oordelen (Nolan et al., 2016). Feedback van collega's, zoals bij 360 graden-waarderingen en balanced scorecards, is ook belangrijk voor eerlijke evaluatie en promotie (Riggio & Saggi, 2015).

Cruciaal is dat beoordelingen goed worden gedocumenteerd om te zorgen dat de meest gekwalificeerde werknemers doorstromen (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015). Dit vermindert de kans dat recruiters afgaan op persoonlijke overtuigingen in plaats van objectieve criteria (Dipboye, 1994). Echter, assessments kunnen problematisch zijn voor inclusie, vooral wanneer ze cultuurgebonden zijn.

3.4 Overweeg het niet inzetten van persoonlijkheidstesten en intelligentietesten vanwege risico's

Uit een TNO-studie blijkt dat schriftelijke assessments een onevenredig negatief effect hebben op medewerkers met een migratieachtergrond (Hulsegge, 2023). Hoewel oefening scores kan verbeteren, blijft er een risico op bias in deze tests, zoals IQ-tests, die mogelijk minder geschikt zijn voor etnisch diverse omgevingen (Helms, 2006; Shuttleworth-Edwards, 2016). Ditzelfde geldt voor persoonlijkheidstesten: door Stabile (2001) wordt onderbouwd dat deze testen minderheidsgroepen kunnen benadelen, doordat ze vaak getest worden onder groepen mensen die niet representatief zijn. Daarnaast kunnen persoonlijkheidstesten mogelijk 'bias' bevatten en aanwakkeren ten aanzien van mensen met een psychische beperking bijvoorbeeld doordat ze bepaalde psychische problematiek bevragen en problematiseren (Stabile, 2001; Wiggleton-Little en Callender, 2023). In een nog te verschijnen literatuurverkenning van KIS wordt geconcludeerd dat voorzichtigheid is geboden bij het gebruik van psychologische testen en intelligentietesten als onderdeel van assessments vanuit het oogpunt van inclusie en gelijke behandeling: wanneer deze testen worden ingezet in assessments door bedrijven die juist streven naar inclusie is er het risico dat dit juist leidt tot minder inclusie, omdat bepaalde groepen mensen gemiddeld minder scoren op deze testen (Geerlings, *in press*).

3.5 Formuleer voor iedere werknemer in een functie met kans op doorgroei een individueel ontwikkelplan

Om objectieve doorstroom te bevorderen, zou voor elke medewerker een individueel ontwikkelplan moeten worden opgesteld waarin groeimogelijkheden specifiek voor die medewerker worden beschreven, zo komt naar voren uit een onderzoek van TNO (Hulsegge et al., 2023) en een review van Lindsey (et al., 2013). Onderzoek toont aan dat leren per individu verschilt, zelfs wanneer dezelfde ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden. Factoren zoals doelgerichtheid, motivatie en de context waarin het leren plaatsvindt, spelen een cruciale rol in de effectiviteit van ontwikkelplannen (Dachner et al., 2021).

Door recente veranderingen in werkstructuren, zoals de overgang naar complexere taken en plattere organisaties, is werk dynamischer geworden, waardoor diploma's alleen niet langer volstaan. Investeren in zowel organisatie-specifiek als algemeen menselijk kapitaal is daarom essentieel (Dachner et al., 2021). Daarnaast blijkt dat individuele ontwikkelplannen leren in een professionele setting positief beïnvloeden, waarbij de effectiviteit afhankelijk is van zowel organisatorische inspanningen als individuele motivatie. Organisaties zouden deze plannen moeten integreren in een voortdurende leercyclus, met ruimte voor zowel formeel als informeel leren, en leidinggevenden zouden ondersteuning en feedback moeten bieden, afgestemd op de leerbehoeften en motivatie van hun werknemers (Eisele et al., 2013).

3.6 Houd bij wie ontwikkelkansen krijgt en maak hierin objectieve keuzes

Witte mannen krijgen vaker interessantere klussen toegewezen (DiTomaso et al., 2007). Ook is bekend dat vrouwen minder interessante klussen krijgen dan mannen en meer het standaard werk (Williams, J., Li, Rincon, Finn, 2016). Omdat dit de kansen op doorgroei beïnvloedt (je kunt met een interessante klus laten zien wat je in huis hebt), wordt in een review van Stephens (et al., 2020a) beschreven dat er moet worden opgelet aan wie er interessante klussen worden toebedeeld, waarin uitgeblonken kan worden: zo kom je namelijk als talent in beeld. Belangrijk is daarom om een systeem te ontwikkelen waarin wordt bijgehouden wie welk type klus krijgt om na te gaan of dit wel eerlijk gebeurt (Stephens et al., 2020b).

3.7 Objectiveer selecteren voor talentontwikkelprogramma's

Om talent goed in beeld te krijgen, is een gestructureerd programma met duidelijke doelen en een heldere definitie van talent essentieel (Pruis, 2011). Talentontwikkeling richt zich vaak op het vullen van posities binnen een organisatie en verschuift de focus van vacaturegericht werven naar proactief recruiten (Claussen et al., 2013). Dit kan een positieve invloed hebben op de doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond (Hulsegge et al., 2023). Volgens experts moeten deze programma's duidelijke doelen hebben, werkervaring in de nieuwe rol bieden, en vooraf vastgestelde selectiecriteria hanteren (Hulsegge et al., 2023). Werkervaring en expertise, twee vormen van 'humaan kapitaal', zijn cruciaal voor promotiekansen en verbeteren de werkprestaties (Claussen et al., 2013). Daarnaast vergroot een groot netwerk de kans

op promotie door toegang tot informatie en nieuwe kansen (Claussen et al., 2013). Onderzoek toont aan dat objectieve selectiecriteria ondervertegenwoordigde groepen vaker toegang geven tot talentontwikkelprogramma's (Card & Giuliano, 2016; Gubbins, 2020). Er zijn echter valkuilen, zoals de neiging van leidinggevenden om vaker personen zonder migratie-achtergrond aan te dragen voor deelname. Oplossingen hiervoor zijn om leidinggevenden talentontwikkelprogramma's vaker te laten benoemen in ontwikkelgesprekken, diversiteitscommissies in te schakelen om kandidaten aan te dragen, en het bespreken van deelname als onderdeel van individuele ontwikkelplannen (Hulsegge et al., 2023).

Cruciaal is vervolgens wel dat de mensen in talentontwikkelprogramma's gelijke kansen krijgen: een review van Lindsey (et al., 2013) wijst er namelijk op dat ook al doen medewerkers uit wat genoemd wordt 'minderheidsgroepen' mee aan dit soort talentontwikkelprogramma's, dat zij vervolgens dan nog niet vaak degene zijn die kan doorgroeien. Het monitoren van welke medewerkers met welke kenmerken vervolgens doorgroeien vanuit deze talentontwikkelprogramma's, is dus ook erg belangrijk, zie paragraaf 1.7.

3.8 Zorg voor formele mentorprogramma's met oog op diversiteit

Volgens Hulsegge et al. (2023) is het cruciaal dat mentor- en sponsorprogramma's openstaan voor iedereen, minimaal één jaar duren en een diverse groep mentoren hebben. Medewerkers met een migratieachtergrond moeten extra worden aangemoedigd om deel te nemen. Dergelijke programma's helpen bij het opbouwen van netwerken en vergroten de zichtbaarheid van talenten, wat doorstroomkansen verbetert (Hulsegge et al., 2023; Stephens et al., 2020a). Mentoren kunnen ook ondersteunen bij het aankaarten van ongewenst gedrag en discriminatie (Yu & Lee, 2021). Het TNO-onderzoek benadrukt het belang van een goede match tussen mentor en mentee op basis van communicatiestijl, ambities en werkervaring, evenals een vaste structuur in het programma (Hulsegge et al., 2023). Voor ondervertegenwoordigde groepen is het belangrijk om op de match te letten; vrouwen en minderheden hebben meer succes met een mentor die dezelfde achtergrond deelt, vanwege herkenning en gedeelde ervaringen (Nordell, 2022; Triana et al., 2021). Dit kan sociale isolatie doorbreken (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006). Een combinatie van mentoren uit zowel de eigen als de meerderheidsgroep kan effectief zijn, omdat dit toegang biedt tot bredere netwerken (Stephens, 2020a). Formele mentorprogramma's zijn essentieel om te voorkomen dat alleen mensen die zelf actief op zoek gaan, profiteren. Het is belangrijk dat dergelijke programma's niet uitsluitend gericht zijn op vrouwen en mensen van kleur om hen te 'fixen' (Kalev et al., 2006).

3.9 Stel interne vacatures met objectieve criteria op en maak deze vindbaar

Interne vacatures moeten op basis van objectieve criteria worden opgesteld en transparant vindbaar zijn voor alle medewerkers (Hulsegge et al., 2023). Het uitsluitend werven via informele netwerken kan leiden tot bevoordeling van bepaalde groepen en het over het hoofd zien van gekwalificeerde kandidaten die niet tot die netwerken behoren, zoals vrouwen en minderheden (Van den Brink, 2011). Het intern uitzetten van vacatures kan de loopbaanontwikkeling en mobiliteit van werknemers bevorderen (Fundament, 2019; Keller, 2018).

Keller (2018) toont in zijn onderzoek aan dat het openstellen van interne vacatures voor meerdere kandidaten ('posting') in plaats van het vooraf selecteren van een voorkeurskandidaat ('slotting') verband houdt met betere prestaties, hogere compensatie, en lagere uitstroom van medewerkers. Open en transparante communicatie over interne vacatures is essentieel voor het bevorderen van gelijke kansen en inclusie binnen een organisatie (Nielsen, 2016). Effectieve interne communicatie verhoogt de betrokkenheid van werknemers en de perceptie van rechtvaardigheid in promotie- en beoordelingsprocedures (Gomes et al., 2011). Dit vergroot het gevoel van controle bij werknemers over hun carrièrepad. Door interne vacatures breed te communiceren, kunnen organisaties bijdragen aan het verbeteren van de doorstroom-kansen voor vrouwen en personen met een migratieachtergrond, wat bijdraagt aan een eerlijkere en inclusievere werkomgeving (Keller, 2018).

3.10 Zorg voor diversiteit in selectiecommissies

Net als bij vacatures is het cruciaal dat de selectiecommissie divers is samengesteld. Zie paragraaf 2.2.

3.11 Overweeg de inzet van streefcijfers en quota

Het stellen van streefcijfers voor diversiteit in doorstroom kan helpen om diversiteit in alle lagen van de organisatie te bevorderen en zijn als het ware een stok achter de deur (Hummel el al., 2022). Organisaties die diversiteit meten, kunnen hun beleid beter evalueren en aanpassen, zo blijkt uit onderzoek van TNO, wat helpt bij het creëren van intern draagvlak

voor maatregelen rondom objectieve doorstroom (Hulsegge et al., 2023). Streefcijfers kunnen leidinggevenden helpen om voortgang regelmatig te bespreken en de effecten van aangepaste procedures te waarborgen (Hulsegge et al., 2023).

Een nadeel is echter dat het werken met streefcijfers weerstand kan oproepen en een negatief effect kan hebben op de binding met werken aan inclusie (Hummel et al, 2022). Belangrijk aandachtspunt is om realistische streefcijfers te formuleren en om deze op te nemen in zaken als jaarplannen (De Vries et al., 2005). Een hulpmiddel bij het opstellen van streefcijfers is de Barometer Culturele Diversiteit: deze geeft organisaties inzicht in de culturele diversiteit van hun personeelsbestand, zonder dat individuen in de cijfers herkenbaar zijn door gegevens aan elkaar te koppelen (Cadat-Lampe & Felten, 2020). Dat werkt als volgt: organisaties vanaf 250 werknemers delen gegevens met het CBS, die verwerkt deze anoniem en levert deze als geaggregeerde data terug (Cadat-Lampe & Felten, 2020).

Een stap verder is quota: doorgaans heeft dit een positief effect, niet alleen op de functies waarvoor de quota gelden, maar ook voor andere functies in de organisatie, zo blijkt uit onderzoek in Noorwegen waar een vrouwenquotum is ingevoerd (Wang & Kelan, 2013). Ook in de Delphi studie van TNO wordt geconcludeerd dat het opleggen van een bindend quotum mogelijk zou kunnen werken. Het implementeren van genderquota in de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven blijkt zowel in Nederland als op Europees niveau effectief. Acht EU-lidstaten hanteren bindende quota voor deze raden. In oktober 2022 bestond 38,3% van de bestuursleden in deze landen uit vrouwen, in tegenstelling tot 31,4% in landen met streefcijfers en slechts 17,5% in landen zonder beleid (Europese Commissie, 2022). Quota hebben een grotere impact op genderdiversiteit dan streefcijfers alleen. In landen zoals Noorwegen en Frankrijk, waar bindende quota gelden, is de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties aanzienlijk gestegen (Pijls & Van de Klashort, 2020). In lijn hiermee is onderzoek uit Nederland. In Nederland toont onderzoek van het Centraal Planbureau (Zulkarnain et al., 2024) aan dat het op 1 januari 2022 ingevoerde diversiteitsquotum heeft geleid tot een meer evenwichtige man-vrouwverhouding in de raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. Het quotum heeft geen afbreuk gedaan aan de kwalificaties van de commissarissen, en er is geen sprake van herhaaldelijke benoemingen van dezelfde vrouwen. Het percentage bedrijven dat voldoet aan het quotum is in deze periode gestegen van 34,5% naar 81,7%. Het beleid blijkt dus effectief in het verbeteren van de genderbalans zonder concessies te doen aan de kwaliteit van de benoemingen. Wanneer er in de raad van bestuur een voldoende aantal van een ondervertegenwoordigde groep is (de 'kritische massa'), kan dit fungeren als een kantelpunt, waarbij ondervertegenwoordigde groepen hun perspectieven, normen en gedragingen kunnen inbrengen, wat effect heeft op de besluitvorming binnen de organisatie (Joecks et al., 2013).

Een quotum opleggen is effectief onder bepaalde voorwaarden (Wang & Kelan, 2013; TNO). Het gaat onder andere door sancties te stellen wanneer het quotum niet wordt gehaald (bindend quotum), zorg te dragen voor draagvlak voor een quotum en quotum breed inzetten (niet alleen voor specifieke functies) (Cadat & Felten, 2020; Hulsegge et al., 2020). Er zijn echter ook aanwijzingen dat quota soms averechts kunnen werken, omdat het kan stigmatiseren (Hulsegge et al., 2020). Zo kan het beeld bij medewerkers zelf zijn dat ze de promotie niet verdiend hebben, maar enkel uitgekozen zijn vanwege hun gender en/of afkomst (Lindsey et al., 2013). Daarnaast zijn quota in de Nederlandse context vaak lastig gezien de juridische vereisten voor voorkeursbeleid, zo stelt TNO in een artikel. TNO stelt daarom dat streefcijfers in de Nederlandse context een beter alternatief zijn (Hulsegge et al, 2021). Daarbij gaan onderzoeken over quota zoals hierboven aangehaald vaak alleen over de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven.

Echter, onderzoek toont aan dat genderbias kan aanhouden, zelfs in sectoren waar vrouwen aanzienlijke vooruitgang hebben geboekt in hun vertegenwoordiging (Begeny et al., 2020). In dit onderzoek werden er gerandomiseerde gecontroleerde trials uitgevoerd, wat een erg betrouwbare methode is om de effectiviteit van interventies te testen. De onderzoekers stellen dat hoewel een hogere vertegenwoordiging van vrouwen in bepaalde velden voordelig kan zijn, dit niet hoeft te betekenen dat het behalen van streefcijfers voldoende is om genderongelijkheid tegen te gaan. Sterker nog, ze vonden dat managers die overtuigd waren dat vrouwen binnen hun veld geen discriminatie (meer) ervaren, vrouwelijke medewerkers als minder competent zagen en ze gaven vrouwelijke medewerkers een lager salaris als deze medewerker in hun praktijk zou werken. Op basis hiervan stellen de onderzoekers dat aanvullende maatregelen mogelijk nodig zijn wanneer organisaties de representatie van vrouwen verbeteren, omdat dit onterecht de indruk wekt dat genderbias geen probleem meer is (Begeny et al., 2020). Dit kan leiden tot een verhoogd risico op discriminerend gedrag, omdat individuen denken dat de problemen zijn opgelost. In lijn hiermee vond een studie van Mendiratta (2023) dat een quotum voor het aantal vrouwen in het bestuur ertoe leidde dat er in de senior managementfuncties, die niet onder het quotum vielen, juist minder vrouwen kwamen. Kortom: alleen quota (zonder andere maatregelen) zijn geen oplossing.

Paragraaf 4: Gelijke betaling

In deze korte paragraaf gaan we in op hoe (onbewuste of bewuste) discriminatie te voorkomen in betaling van personeel.

4.1 Zorg voor onderzoek naar gelijke betaling

Zoals beschreven staat in paragraaf 1.7 is het cruciaal om onderzoek te doen naar gelijke betaling om na te gaan of er mogelijke verschillen zijn tussen medewerkers, op basis van zaken als gender en afkomst, in betaling.

4.1 Zorg voor transparantie met betrekking tot betaling en leg verantwoording af over gemaakte keuzes

Uit onderzoek blijkt dat interventies die verantwoording en transparantie bevorderen, effectief zijn in het vergroten van gelijkheid binnen organisaties, met name op het gebied van salaris en doorstroom, zo komt naar voren uit een review van Treffers (et al., 2024). Ook uit onderzoek van Castilla (2015) blijkt dat wanneer een bedrijf transparant gaat maken wie hoeveel salaris krijgt en hierbij heldere criteria hanteert, de gelijkheid in het bedrijf toeneemt. Transparant betekent hierin dat inzichtelijk wordt hoe beslissingen worden gemaakt en wat de uitkomst daarvan is (Castilla, 2015). Een review over wat genoemd wordt de 'gender pay gap', ofwel het verschil in salaris tussen vrouwen en mannen voor hetzelfde werk, laat ook zien dat transparantie bijdraagt aan het verminderen van deze 'gender pay gap' (Bennedsen et al., 2023).

Naast transparantie gaat het ook om het standaardiseren en structuren: structurele interventies, zoals het standaardiseren van beoordelingscriteria en het organiseren van gestructureerde interviews, verminderen de invloed van vooroordelen en zorgen voor een objectievere besluitvorming (Treffer et al, 2024). Het standaardiseren van beoordelingscriteria kunnen ervoor zorgen dat persoonlijke voorkeuren en vooroordelen minder kans krijgen om door te sijpelen in beslissingen over salaris en promotie. Door informatie en communicatie op een consistente manier te structureren, creëert een organisatie een transparanter en objectiever beslissingsproces. Zo bevordert het gebruik van gestandaardiseerde beoordelings-formulieren en gestructureerde interviews een eerlijker en inclusiever werkklimaat (Treffers et al., 2024).

Daarnaast is verantwoording belangrijk: dit kan onder andere door diverse beoordelingscomités in te stellen die verantwoording afleggen, wat vertrouwen opwekt onder medewerkers en inclusiviteit bevordert. Dit proces zendt een sterk signaal uit naar medewerkers dat promoties en beloningen worden gebaseerd op objectieve criteria in plaats an vooroordelen of willekeur. Medewerkers die bijvoorbeeld qua afkomst in de minderheid zijn, ervaren hierdoor meer rechtvaardigheid en gelijkheid binnen de organisatie, wat hun motivatie en doorstroom positief beïnvloedt (Treffers et al., 2024).

Paragraaf 5: Uitstroom op orde

In deze korte paragraaf beschrijven we hoe het uitstroombeleid kan bijdragen aan het voorkomen van discriminatie.

5.1 Exitgesprekken gebruiken als monitoringstool

Wanneer een organisatie zich lerend opstelt, zijn exitgesprekken zeer nuttig, althans in het geval medewerkers hierin eerlijk durven zijn, zo komt naar voren uit een review van Klotz (et al., 2021). Uit een review uit 2013 komt naar voren dat exitgesprekken in dat kader ook raadzaam zijn om de aanpak van discriminatie te monitoren en problemen daarin op te sporen (Lindsey et al., 2013). Ook in andere literatuur wordt de suggestie gedaan om via exitgesprekken na te gaan waarom medewerkers juist weggaan (Eades, 2022) en of discriminatie een van de redenen was (Nair et al., 2023). Ook in een handreiking van TNO wordt voorgesteld om actief vragen te stellen in het exitgesprek over het diversiteit en inclusiebeleid van de organisatie; over de potentiële problemen die de vertrekkende medewerker heeft ervaren op dat terrein, maar ook wat juist als prettig werd ervaren (Hummel et al., 2022).

Tip vanuit TNO is ook om een of meer medewerkers van de HR afdeling verantwoordelijk te maken voor het voeren van exitgesprekken, het een standaard onderdeel van de vertrekprocedure is en om de bevindingen uit de gesprekken geanonimiseerd periodiek te bespreken en te rapporteren (Hummel et al., 2022).

Paragraaf 6: Sociale veiligheid op de werkvloer

In deze paragraaf gaan we in op hoe een organisatie kan zorgen voor een sociale en veilige werkvloer: dat betekent een werkvloer waarop de kans op discriminatie geminimaliseerd is en dat wanneer discriminatie plaatsvindt, dit goed wordt aangepakt. Net als bij paragraaf 2 t/m 5 is wel cruciaal dat deze maatregelen gecombineerd worden met de algemene maatregelen die beschreven staan in paragraaf 1.

6.1 Stel een gedragscode op, maak deze bekend en bewaak deze

Belangrijk is dat er duidelijke sociale normen zijn rondom discriminatie en microagressies en dat het aanpakken ervan wordt gezien als een collectieve verantwoordelijkheid (Metinyurt et al, 2021). Een belangrijke manier om ervoor te zorgen dat sociale normen worden nageleefd is door het ontwikkelen en implementeren van regels en gedragscodes. In het bijzonder over hoe te reageren op racistische en discriminerende opmerkingen (Webster et al., 2022). In de gedragscode wordt idealiter ook verwezen naar de vertrouwenspersoon (Hoekstra & Talsma, 2021).

Discriminatie kan beschouwd worden als een vorm van grensoverschrijdend gedrag; in een gedragscode staat ook nog breder beschreven welk gedrag de organisatie als grensoverschrijdend ziet en hoe de organisatie daarmee omgaat (Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, 2024). Idealiter stelt de organisatie deze gedragscode samen met medewerkers op, wordt deze bekend gemaakt onder de medewerkers en wordt deze geëvalueerd (Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, 2024).

Preventief is ook cruciaal dat werknemers weten hoe discriminatie (zoals racisme) op de werkvloer eruit ziet, zoals in microagressies (Fattoracci & King, 2022).

6.2 Activeer omstanders en stimuleer bondgenootschap

Het ingrijpen als omstander bij discriminatie is een belangrijke manier om discriminatie een halt toe te roepen (Nelson et al., 2011). Trainingen waarin deelnemers leren in te grijpen als omstander van discriminatie of seksueel grensoverschrijdend gedrag, laten veelbelovende resultaten zien (Coker et al., 2011; Haynes-Baratz et al., 2021; Jouriles et al., 2018). Wanneer omstanders ingrijpen, wordt er een duidelijke sociale norm neergezet (Nelson et al., 2011). Dit is belangrijk. Niet alle plegers van discriminatie ervaren schuldgevoelens of zien in dat hun gedrag niet toelaatbaar is. Ingrijpen door een omstander is daarom effectief, zo wordt er een sociale norm gesteld dat dit gedrag niet toelaatbaar is. Daarnaast kan doordat een omstander ingrijpt, een pleger leren van dit gedrag (Hing et al., 2002). Mogelijk zelfs met een lange termijn effect (Czopp & Monteith, 2003; Hyers, 2010; aangehaald door Nelson et al., 2011). Idealiter voelt de pleger zich schuldig of op een andere manier vervelend over het vertoonde gedrag. Deze gevoelens kunnen een motivatie vormen om in de toekomst ervoor te zorgen dat dit gedrag niet meer wordt vertoond (Burns et al., 2017; Butz & Plant, 2009; Plant et al., 2003).

Daarnaast is het leren ingrijpen als omstander nuttig, omdat er een gevoel van veiligheid voor het slachtoffer ontstaat. Hildebrand et al. (2020) laten in hun studie zien dat wanneer een omstander ingrijpt en andere omstanders achter deze ingreep gaan staan, het veiligheidsgevoel van slachtoffers toeneemt. Ook blijkt uit een studie van Dray en Sabat (2022) dat vrouwen zich meer gesteund voelen en meer op zoek gaan naar een andere baan, wanneer zijzelf of iemand anders ingrijpt bij seksisme. Cruciaal is wel dat andere omstanders dus reageren en laten zien dat ze het eens zijn met dat er wordt ingegrepen. Ook Hayness-Baratz et al. (2021) laten met hun evaluatie van een bystander training positieve resultaten zien. Zij concluderen dat deelnemers aan de bystander training na afloop, gemeten na 6 en 12 weken, eerder geneigd zijn in te grijpen wanneer zij omstander zijn van microagressies op de werkvloer. En dat de deelnemers meer vertrouwen hebben hoe in te grijpen. Desalniettemin zijn er nog weinig omstanderstrainingen geëvalueerd op effect als het gaat over microagressies en vaak wordt er dan alleen gekeken naar bewustwording en niet naar gedragsverandering (Metinyurt et al., 2021). Evaluaties moeten gericht zijn op meetbare verbeteringen, zoals hogere vertegenwoordiging van mensen uit groepen die bijvoorbeeld qua afkomst in de minderheid zijn in management en afname van discriminatieklachten, om de effectiviteit van de training te beoordelen (Burns, 2022).

Volgens Nelson et al. (2011), Ashburn-Nardon et al. (2008) en het Confronting Prejudice Model (CPR-model) zijn er specifieke op elkaar volgende fasen die doorlopen moeten worden, zodat mensen leren om in te gaan grijpen bij discriminatie. Het gaat om (1) het herkennen van discriminatie; (2) de bereidheid om in iedere situatie na te denken of ingrijpen wenselijk is en; (3) in iedere situatie kunnen bepalen of je ingrijpt en hoe je dat doet. Anders gezegd: mensen moeten bereid zijn om in te grijpen (motivatie) en de vaardigheden hebben om in te grijpen, maar ze moeten ook weten wanneer ze moeten ingrijpen. In lijn hiermee blijkt uit een review van Burns (2022) naar goede voorbeelden om geweld tegen vrouwen op de werkvloer

tegen te gaan, dat bystander trainingen de zelfreflectiviteit van werknemers moeten versterken, dus het nadenken over het al dan niet ingrijpen. Uit een reeks andere onderzoeken komt naar voren dat rollenspellen en trainingen nodig zijn om te zorgen dat mensen de vaardigheden voor ingrijpen ook daadwerkelijk ontwikkelen (Lawson et al., 2010; Monteith et al., 2019; Nelson et al., 2011). Ook is cruciaal dat de trainingen expliciet aandacht besteden aan het tegengaan van de ideologie van 'kleurblindheid' en expliciet aandacht besteden aan verschillende vormen van discriminatie zoals seksisme (Burns, 2022).

Een voorbeeld van een omstanderstraining is de PRIDE-training, die is ontworpen om HR- en gezondheidsprofessionals te helpen adequaat te reageren op de stress en intimidatie die lhbtiqa+ individuen op de werkvloer ervaren (Matsutaka et al., 2024). Deze interventie heeft bewezen effectief te zijn in het verminderen van (openlijke) homofobie en transfobie, en heeft geleid tot een toename in kennis over lhbtiqa+ kwesties, verbeterde communicatie en verhoogde zelfeffectiviteit. Deelnemers begrijpen beter hoe ze op een respectvolle en ondersteunende manier met lhbtiqa+ personen kunnen omgaan, en voelen zich competenter in het aanpakken van lhbtiqa+ gerelateerde vraagstukken op de werkvloer.

In lijn met dat het activeren van omstanders belangrijk is, is ook bekend dat bondgenootschap (ook wel 'allyship') bijdraagt aan een werkomgeving waarin ondervertegenwoordigde groepen zich gehoord en gewaardeerd voelen (Salter & Migliaccio, 2019). Het begrip verwijst naar het ondersteunen en pleiten voor gemarginaliseerde groepen door individuen uit meerderheidsgroepen, met het doel discriminatie te beëindigen en gelijkheid te bevorderen. Bondgenoten gebruiken hun positie om positieve veranderingen teweeg te brengen, wat een belangrijke strategie is voor het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen organisaties en samenlevingen. Dit kan de ervaringen van gemarginaliseerde personen direct beïnvloeden door hen steun te bieden, hun stemmen te versterken en zich uit te spreken tegen discriminatie (Salter & Migliaccio, 2019). Zo blijkt uit diverse onderzoeken dat bondgenootschap op de werkvloer kan bijdragen aan het verminderen of zelfs voorkomen van psychologisch leed binnen de lhbtiqa+ gemeenschap (Ho et al., 2023). Bondgenootschapsprogramma's die de drie componenten kennis, empathie en actie combineren, worden als effectief gevonden in het bevorderen van een inclusieve werkomgeving en het verminderen van discriminatie tegen lhbtiqa+ medewerkers. Het gaat bij actie dan niet alleen om ingrijpen bij discriminatie door aan te geven dat iets discriminerend is, maar ook bijvoorbeeld om juist de positieve aspecten van iemands minderheidspositie te benoemen (Warren et al., 2022). Een review van Stephenson (2024) laat zien dat bondgenootschap kan werken voor alle groepen die te maken hebben met discriminatie en hun positie en welzijn verbetert.

6.3 Zorg voor goed getrainde vertrouwenspersonen

Mogelijk uniek in de Nederlandse context zijn vertrouwenspersonen, zo wordt geconcludeerd door onderzoekers Hoekstra en Talsma (2021). Een vertrouwenspersoon kan worden beschreven als een goede opgeleide senior medewerker die de organisatie goed kent en vaak deeltijd de rol van vertrouwenspersoon heeft, zo blijkt uit onderzoek in Nederlandse organisaties (Hoekstra & Talsma, 2021). De internationale literatuur over 'counselors' of 'confidental counselors' is inderdaad beperkt. Een internationaal artikel over het tegengaan van pesten op de werkvloer beschrijft wel dat een organisatie ervoor moet zorgen dat medewerkers voldoende steun krijgen en weten waar ze terecht kunnen bij een 'counselor' (Fox & Stallworth, 2009).

Cruciaal is dat vertrouwenspersonen niet als meldpunt (seksueel) ongewenst gedrag zouden moeten fungeren, zo komt naar voren uit de handreiking van het Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2024). De reden is dat zij vertrouwelijk en onafhankelijk hun werk moeten kunnen doen. De taken van de vertrouwenspersoon zijn onder meer het zorgen voor de eerste opvang van medewerkers en advies bieden, informatie geven over regelingen, codes etc., voorlichting geven over de taak van de vertrouwenspersoon, het begeleiden van medewerkers die willen melden, maar ook het signaleren van onveilige situaties binnen een organisatie en daarover geanonimiseerd managementinformatie delen met de organisatie (Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, 2024). Meldingen dienen daarom binnen te komen bij het meldpunt dat daar binnen de organisatie voor is ingericht, stelt het Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2024). Uit kwalitatief onderzoek in Nederlandse organisaties blijkt echter dat vertrouwenspersonen vooral de taak op zich nemen om naar medewerkers die iets naars hebben meegemaakt te luisteren en hen te steunen, maar dat zij veel minder actief informatie geven aan medewerkers over het beleid en hen voorlichten en dat zij ook meestal niet signalen verzamelen voor het management (Klarenbeek & van Eijbergen, 2024).

Wat daarnaast ook nog niet zo goed gaat in de praktijk, zo blijkt uit onderzoek van Hoekstra & Talsma (2021), is dat vertrouwenspersonen overschatten hoeveel vertrouwen medewerkers hebben in hen. Uit onderzoek onder gemeenten komt inderdaad naar voren dat gediscrimineerde medewerkers vaak weinig vertrouwen hebben in de vertrouwenspersonen (Kros et al., 2023). Uit internationaal onderzoek over pesten weten we dat of medewerkers vertrouwen hebben in een vertrouwenspersoon onder meer afhankelijk is van wat zij hebben gemaakt: medewerkers die heel erg gepest zijn, hebben

hier minder vertrouwen in dan medewerkers die weinig gepest zijn, zo blijkt uit een onderzoek van Fox en Stallworth (2005; 2004). Ook schrijven deze onderzoekers in een eerder rapport dat mogelijk de afkomst meespeelt van vertrouwenspersonen: mogelijk is er meer vertrouwen vanuit mensen die in de minderheid zijn wat betreft hun afkomst als de vertrouwenspersoon eenzelfde afkomst heeft (Fox & Stallworth, 2004). Uit onderzoek onder Nederlandse gemeenten komt in lijn hiermee naar voren dat het inderdaad een drempel is voor medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond dat vertrouwenspersonen vaak witte mensen zijn (Kros et al., 2023). In een artikel van Sue (et al., 2007) over microagressies wordt genoemd dat mensen van kleur ook vaak te maken hebben met microagressies vanuit witte 'counselors' en dat training nodig is om dit te voorkomen. Het lijkt dus belangrijk dat vertrouwenspersonen expliciete kennis hebben over racisme en discriminatie. Dit past ook bij de conclusie van Klarenbeek en van Eijbergen (2024) dat vertrouwenspersonen goed getraind moeten worden, wat in de Nederlandse praktijk nog lang niet altijd blijkt te gebeuren.

6.4 Bied flexibiliteit en ruimte aan om jezelf te zijn

Wanneer de normen en waarden van enkel witte mensen worden gezien als 'normaal' binnen een organisatie en als de manier waarop iedereen zich moet gedragen, dan is er volgens verschillende academische artikelen sprake van institutioneel racisme (Ferguson & Dougherty, 2022; Walter et al., 2017). Dit past bij wat werd aangetroffen door KIS in een onderzoek onder zes gemeenten: medewerkers van kleur en/of met een migratieachtergrond gaven aan dat 'witte normen' vaak dominant waren en zij geen ruimte voelden om zichzelf te mogen zijn (Kros et al., 2023). Zoals uit een review (Garcia-Yeste et al., 2022) naar voren komt, is het belangrijk om dat te voorkomen. Het gaat bijvoorbeeld om niet-witte culturen zichtbaar te maken in de ruimte (denk aan kunst aan de muur), maar ook bijvoorbeeld in promotiemateriaal van de organisatie diverse mensen laten zien (Trenerry et al., 2024). Dit kan daarnaast ook door middel van onder meer de ruimte te bieden om feestdagen te kunnen vieren passend bij iemands levensovertuiging, om de kleding te mogen dragen die iemand zelf wil, maar ook bijvoorbeeld om te kunnen bidden wanneer een werknemer dat wenst. Dit sluit tevens aan bij het wettelijke kader, waarin indirecte discriminatie verboden is, zoals het geval is wanneer er bepaalde kledingvoorschriften leiden tot uitsluiting van sollicitanten die tot een religieuze groepering behoren (Eur-lex, z.d.).

Ook sluit het bieden van meer ruimte om diverse, verschillende culturen tot uiting te laten komen aan bij de ontwikkeling van een 'inclusieve CAO'. Hiermee wordt bedoeld onder meer dat de CAO inclusieve bewoordingen gebruikt maar gaat het ook over dat de CAO inclusieve werktijden en inclusieve feestdagen, herdenkingsdagen en betekenisvolle dagen regelt en inclusieve verlofregelingen (van Burik et al.2024). Het gaat onder meer om het bieden van flexibiliteit in zorg en werk combineren en dit is volgens een review van Triana et al. (2021) samen met het bieden van goede verlofregelingen rondom ouderschap, onderdeel van goed HRM beleid dat discriminatie aanpakt en diversiteit bevordert. Het gaat hierbij ook om zorgen dat deze regelingen ook toegankelijk zijn voor lhbtiqa+ medewerkers (Triana et al., 2021).

Bij de inclusieve CAO-gedachte past ook het aanbieden van een transitieverlof (De Lombaerde, 2021) of gendertransitieverlof (van Burik et al., 2024). Uit onderzoek van SEOR (2021) komt naar voren dat een regeling voor transitieverlof wenselijk is om de achterstandspositie op de arbeidsmarkt te verkleinen voor transgender personen die in transitie willen (De Lombaerde, 2021). Een collectieve landelijke regeling wordt hiervoor het meest wenselijk geacht, maar zolang dat niet het geval is, kan er ook gekeken worden naar regelingen op het niveau van een individuele branche of werkgever. Voor grotere werkgevers is dit een oplossing. Er worden door de onderzoekers vervolgens twee opties genoemd. Een expliciet transitieverlof is de eerste: onder meer de gemeente Amsterdam biedt dit al aan de werknemers aan (De Lombaerde, 2021). De tweede optie is te vinden bij de gemeente Utrecht: die organisatie heeft een bijzonder verlofregeling ingevoerd, waar transitie expliciet onder valt (De Lombaerde, 2021).

Conclusie en samenvatting

Dit rapport betreft de onderbouwing van een checklist voor werkgevers getiteld ‘Effectief discriminatie voorkomen en aanpakken onder het eigen personeel en ten aanzien van sollicitanten’. In deze onderbouwing beantwoorden we op basis van de beschikbare wetenschappelijke literatuur de vraag: ‘Wat kan een werkgever doen om discriminatie effectief te voorkomen en aan te pakken in de eigen organisatie onder het eigen personeel en ten aanzien van sollicitanten?’.

Met discriminatie wordt bedoeld personen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van de wettelijke vastgelegd discriminatiegronden, waarbij de nadruk ligt op grond van afkomst, huidskleur, religie, sekse, genderidentiteit, seksuele oriëntatie, leeftijd en beperking (handicap). Het gaat hier specifiek over het personeelsbeleid. Buiten beschouwing is gelaten wat een werkgever kan doen om discriminatie te voorkomen in de goederen en diensten die de organisatie levert aan klanten, cliënten, patiënten of burgers. Daarnaast hebben we ook discriminatie vanuit klanten, cliënten, patiënten of burgers naar personeel toe buiten beschouwing gelaten.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, hebben we de wetenschappelijke literatuur bestudeerd. We hoefden hierbij niet vanaf nul te beginnen want Movisie en het Verwey-Jonker Instituut hebben hier al eerder verschillende literatuuronderzoeken met betrekking tot de thematiek gedaan, onder meer vanuit Kennisplatform Inclusief samenleven (KIS). Onze reeds gevonden kennis hebben we aangevuld met een literatuursearch via Google Sholar. De literatuur die we hebben gebruikt bevat in het bijzonder reviews en daarnaast ook meta-analyses, RCT’s (Randomized Control Trials), longitudinaal onderzoek en ook een aantal cross-sectioneel onderzoeken, kwalitatieve onderzoeken en praktijkstudies. In totaal hebben we ongeveer 300 aantal studies gevonden.

Hieronder beschrijven we de resultaten. We hebben dit gedaan in de vorm van een checklist die ook zelfstandig – dus los van dit rapport – gebruikt kan worden.

(1) Algemeen

☐ **Start met onderzoek naar de huidige stand van zaken (1.1)**
- Doe onderzoek naar ervaringen van discriminatie in de organisatie.
- Breng de verschillen in kansen tussen verschillende medewerkers in kaart.
- Houd nulmetingen en ga na of de situatie door het beleid verbetert (zie ook 1.7).

☐ **Stel een sociale norm tegen discriminatie (1.2)**
- Zie diversiteit niet als iets leuks 'extra's'.
- Specifiek voor de aanpak van racisme:
  - Wees expliciet antiracistisch en niet 'neutraal';
  - Ga niet uit van een kleurenblindheidideologie ('We zien geen kleur').
- Heb oog voor de verschillende vormen van discriminatie en de combinatie daarvan (intersectionaliteit).
- Draag de sociale norm tegen discriminatie niet alleen uit in beleid en regels. maar ook in de cultuur op de werkvloer.

☐ **Neem de aanpak en preventie van discriminatie op in missie en visie van de organisatie (1.3)**
- Noem niet alleen in de visie de positieve kant (inclusie), maar ook expliciet het belang van het tegengaan van discriminatie (waaronder racisme).
- Ga er vervolgens niet vanuit dat wanneer de organisatie een beleid heeft tegen discriminatie, dat dit per definitie effectief is, net zoals het belangrijk is voor individuele medewerkers om er niet vanuit te gaan dat zij zelf niet meer discrimineren. Benoem het toewerken naar een discriminatie-vrije-organisatie worden dus als een streven in plaats van een voldongen feit.

☐ **Zorg voor commitment vanuit de top (1.4)**
- Stel vanuit de top duidelijke doelen en taken om discriminatie binnen de organisatie te verminderen.
- Stel een diverse samenstelling samen in het bestuur.

☐ **Maak de aanpak van discriminatie een taak, competentie én verantwoordelijkheid van leidinggevenden op alle niveaus (1.5)**
- Maak de preventie en aanpak van discriminatie onderdeel van de taak en verantwoordelijkheid van leidinggevenden.
- Formuleer de preventie en aanpak van discriminatie als concrete competenties en maak deze onderdeel van het profiel van de manager/leidinggevende (eventueel onder de noemer van 'inclusief leiderschap'), dat betekent ook dat zij hierop worden geselecteerd en beoordeeld.

☐ **Organiseer processen van verantwoording afleggen (1.6)**
- Ga aan de slag met 'civil regulations': hechte netwerken van organisaties of instituties enerzijds en non-gouvernementele organisaties (ngo's) anderzijds, die samen normen stellen voor de sector waaraan organisaties zich committeren.
- Zorg dat intern mensen, die verantwoordelijk zijn voor zaken als werving en selectie en promotie, verantwoording afleggen aan een interne taskforce. En zorg dat deze taskforce divers is qua o.a. afkomst, gender, etc., dat zij autoriteit hebben en onafhankelijk zijn. Dat betekent inzichtelijk maken of en hoe zij de afgesproken stappen van het proces (voor werving en selectie of promotie) hebben doorlopen.
- Zorg dat intern mensen, die verantwoordelijk zijn voor zaken als werving en selectie en promotie, verantwoording afleggen over het goed doorlopen van de afgesproken processen hiervoor.
- Zorg dat managers en leidinggevenden verantwoording afleggen over tegengaan van discriminatie en micro-agressies op de werkvloer (dus de dagelijkse, meer subtiele vormen).
- Zorg dat verantwoording afleggen niet alleen gaat over het niet achterstellen van bepaalde groepen, maar ook over het niet voortrekken van de mensen die in de meerderheid zijn.

☐ **Monitor en evalueer *altijd* het beleid tegen discriminatie (1.7)**
- Verzamel periodiek welke medewerkers met welke kenmerken (afkomst, gender, etc.) promotie krijgen, binnenkomen, op welke positie ze zitten, welk salaris ze krijgen, etc.
- Onderzoek periodiek de ervaringen met discriminatie en racisme door medewerkers anoniem te bevragen in een onderzoek, zoals in een medewerkers tevredenheidsonderzoek.
- Ga na in hoeverre het antidiscriminatiebeleid ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd zoals bedoeld.
- Check periodiek de klachten met betrekking tot discriminatie om te analyseren waar het misgaat.
- Ga van alle typen interventies die worden ingezet na of deze leiden tot het gewenste effect en zo niet, stel dan het beleid bij.
- Kies een training die gebaseerd is op wetenschappelijke wat-werkt-kennis en evalueer alle typen trainingen op effect (en bedenk vooraf hoe je dat doet).

☐ **Stimuleer positief contact tussen medewerkers die verschillen van elkaar (1.8)**
- Het gaat om prettige en positieve ontmoetingen.

☐ **Vergroot inleving en empathie ten aanzien van gediscrimineerde groepen (1.9)**
- Denk aan ingehuurde sprekers die een ervaringsverhaal delen. Of aan theaterstukken, films en boeken of VR-ervaringen, waarin centraal staat hoe mensen die gediscrimineerd worden, deze discriminatie ervaren.
- Wees terughoudend met de inzet van simulaties, die een handicap nabootsen (bijvoorbeeld met een rolstoel of blinddoek op door het gebouw, terwijl je geen rolstoel gebruikt en niet blind bent) in verband met mogelijke averechtse effecten.

☐ **Zet bewustwordingstrainingen alleen in onder bepaalde voorwaarden (1.10)**

Het gaat concreet om de volgende voorwaarden:

- Zet trainingen in voor mensen die gemotiveerd zijn om hun eigen 'bias' te verminderen.
- Zorg dat de trainingen gepaard gaan met verandering van de organisatie: van structuren, werkprocessen, instrumenten, etc. (alleen trainingen hebben weinig effect).
- Zorg dat in de trainingen concreet geoefend wordt met 'bias' onder controle krijgen en deelnemers in de training het vertrouwen ontwikkelen dat zij dit kunnen en benadruk dat 'bias' onder controle krijgen haalbaar is.
- Zorg dat in trainingen *niet* benadrukt wordt dat 'iedereen nu eenmaal bias' heeft (want als iedereen het heeft, vinden veel mensen het minder ernstig).
- Maak trainingen op maat voor verschillende doelgroepen.
- Herhaal de training.
- Volg de training groepsgewijs (niet individueel).
- Stel de training idealiter niet verplicht in verband met de mogelijke negatieve effecten hiervan. Alternatief is om invloedrijke personen binnen de organisaties in te zetten om anderen te stimuleren en te overtuigen om vrijwillig deel te nemen.

☐ **Biedt, als aanvulling op andere interventies, kennis aan over discriminatie (1.11)**
- Met name voor mensen die niet zelf gediscrimineerd worden op een bepaalde grond is kennis nuttig: dus geef bijvoorbeeld mensen zonder migratieachtergrond kennis over de aard en prevalentie van racisme en mensen zonder beperking kennis over de aard en prevalentie van validisme.

☐ **Ontwikkel een meld- en klachtenprocedure en implementeer deze (1.12)**
- Moedig werknemers en sollicitanten aan om hun klachten te delen bij een onafhankelijk meldpunt.
- Zorg dat er een helder plan ligt over hoe er wordt omgegaan met meldingen en zorg voor een heldere taakverdeling, verantwoordelijkheid en rollen.
- Neem concrete acties op basis van de meldingen.
- Zorg voor een eerlijke oplossing zonder vergeldingsmaatregelen voor slachtoffers.
- Denk niet dat als er geen meldingen zijn, er geen discriminatie is.
- Zorg voor consequenties voor plegers.

☐ **Ontwikkel een bewuste strategie voor omgang met weerstand (1.13)**
- Bijvoorbeeld een aanpak van 'self affirmation'; het mensen eerst laten bevestigen van hun waarden, voordat er een gesprek plaatst vindt wat mogelijk weerstand oproept.

☐ **Beslis gezamenlijk en laat in het bijzonder de stem van gediscrimineerde groepen horen (1.14)**
- Zorg dat mensen uit gediscrimineerde groepen beter gehoord worden en de ruimte krijgen om mee te beslissen.

(2) Werving en selectie

☐ **Zet objectief werven en selecteren in (2.1)**
- Ga niet af op de 'klik' met een sollicitant of het gevoel dat je hebt over een sollicitant (zoals 'passen in het team'), want dan is het risico groot dat (onbewuste) vooroordelen en stereotypen meespelen.
- Zet een beperkt aantal concrete competenties centraal in vacatureteksten die echt nodig zijn voor het vervullen van de functie.
- Zorg voor een eerste objectieve selectie op basis van deze gekozen competenties.
- Ga gestructureerd interviewen (iedere kandidaat in principe dezelfde vragen in dezelfde volgorde) op basis van deze gekozen competenties, er wordt getoetst of kandidaten hieraan voldoen via een scoreformulier.
- Maak de selectie enkel op basis van de scores op de verschillende competenties, niet op basis van 'klik', gevoel van 'passen in het team' of niet uitgevraagde competenties.

☐ **Zorg voor diversiteit in selectiecommissies (2.2)**
- Het gaat om diversiteit in o.a. afkomst en gender.

☐ **Overweeg anoniem solliciteren (2.3)**
- Dit kan alleen in organisaties waar geen beleid is om bewust te kiezen voor meer 'diverse' kandidaten.

☐ **Zet 'Open Hiring' in waar mogelijk (2.4)**
- Dit kan in ieder geval bij functies waar weinig opleiding voor nodig is.
- Bij het zoeken van een stagiair: indien een opleiding de mogelijkheid biedt dat de opleiding ervoor zorgt dat er een student komt stage lopen, is dat te verkiezen boven zelf de student te selecteren, om stagediscriminatie bij de selectie te voorkomen.

(3) Doorstroom

☐ **Hanteer objectieve criteria bij beoordeling (3.1)**
- Formuleer criteria die echt objectief zijn en die niet een bepaald type medewerker (bijv. fulltime werkend) bevoordelen.
- Maak beslissingen op basis van objectieve data.

☐ **Maak criteria voor doorstroommogelijkheden transparant en vooraf bekend bij zowel medewerkers als leidinggevende (3.2)**

☐ **Hanteer een gestandaardiseerde beoordelingsindeling / manier van beoordelen en leg dit vast (3.3)**

☐ **Overweeg het niet inzetten van persoonlijkheidstesten en intelligentietesten vanwege risico's**
- De reden daarvoor is dat de inzet van deze testen er voor kunnen zorgen dat mensen met een beperking, mensen met een migratieachtergrond en ook vrouwen minder kans maken (3.4)

☐ **Formuleer voor iedere werknemer in een functie met kans op doorgroei een individueel ontwikkelplan (3.5)**

☐ **Houd bij wie ontwikkelkansen krijgt en maak hierin objectieve keuzes (3.6)**
- Bedenk hoe interessante klussen, waarin medewerkers kunnen uitblinken, eerlijk verdeeld kunnen worden,
- Ontwikkel een systeem waarin wordt bijgehouden wie welke interessante klussen, waarin kan worden uitgeblonken, krijgt.
- Ga na af dit eerlijk gebeurt en of mensen met verschillende kenmerken (afkomst, gender, etc.) evenveel ontwikkelkansen krijgen.

☐ **Objectiveer selecteren voor talentontwikkelprogramma's (3.7)**
- Gebruik objectieve criteria voor selectie.
- Benoem een duidelijk doel van het talentontwikkelprogramma en leg dat vast.
- Zorg dat deelnemers werkervaring opdoen en netwerken opbouwen.
- Zorg dat niet alleen managers, maar ook diversiteitscommissies, kandidaten kunnen voordragen.
- Benoem het talentontwikkelprogramma in ontwikkelgesprekken en in het kader van een individueel ontwikkelplan.

☐ **Zorg voor formele mentorprogramma's met oog op diversiteit (3.8)**
- Houd in de match rekening met zaken als afkomst en gender.

☐ **Stel interne vacatures met objectieve criteria op en maak deze vindbaar (3.9)**
- Stel interne vacatures op voor promotie.
- Zet objectieve criteria hierin centraal.
- Publiceer interne vacatures op een plek waar alle medewerkers deze kunnen vinden.
- Wees transparant over interne vacatures.

☐ **Zorg voor diversiteit in selectiecommissies (3.10)**

☐ **Overweeg de inzet van streefcijfers en quota (3.11)**
- Streefcijfers zijn het meest voor de hand liggend gezien de juridische beperkingen voor de inzet van quota. Streefcijfers kunnen werken als een stok achter de deur.
- Heb oog voor eventuele nadelige gevolgen van quota.

☐ **(4) Gelijke betaling**

☐ **Zorg voor onderzoek naar gelijke betaling (4.1)**
- Zie 1.7.

☐ **Zorg voor transparantie met betrekking tot betaling en leg verantwoording af over gemaakte keuzes (4.2)**

(5) Uitstroom

☐ **Exitgesprekken gebruiken als monitoringstool (5.1)**
- Ga na in de gesprekken hoe het beleid is ervaren met betrekking tot antidiscriminatie en welke ervaringen er zijn met discriminatie in de organisatie.
- Ga periodiek na wat de signalen zijn uit de exitgesprekken met betrekking tot (de aanpak van) discriminatie.

(6) Sociale veiligheid op de werkvloer

☐ **Stel een gedragscode op, maak deze bekend en bewaak deze (6.1)**
- Zorg dat alle werknemers de gedragscode kennen en evalueer de gedragscode.
- Verwijs in de meldcode naar de vertrouwenspersoon.

☐ **Activeer omstanders en stimuleer bondgenootschap (6.2)**
- Zet omstanderstrainingen in waarin omstanders leren: (a) wanneer in te grijpen en (b) hoe in te grijpen en (c) waarin zij gestimuleerd en gemotiveerd worden om in te grijpen.
- Zorg ervoor dat er in de omstanderstrainingen ook wordt ingegaan op ingrijpen bij microagressies.
- Evalueer de omstanderstrainingen op effect (Wordt er na de training meer ingegrepen dan daarvoor? Voelen medewerkers zich veiliger op de werkvloer? Zijn de sociale normen duidelijker, etc.?).
- Stimuleer het bondgenootschap: het opkomen voor gediscrimineerde groepen vanuit mensen die zelf niet op die grond worden gediscrimineerd.

☐ **Zorg voor goed getrainde vertrouwenspersonen (6.3)**
- Zorg dat deze expertise hebben op het terrein van antidiscriminatie.
- Idealiter kunnen medewerkers zich ook herkennen (qua afkomst, gender, etc.) in de vertrouwenspersonen.

☐ **Bied flexibiliteit en ruimte aan om jezelf te zijn (6.4)**
- Onderteken waar mogelijk een inclusieve CAO.
- Bied flexibele feestdagen aan.
- Zorg voor gebeds/stilteruimten.
- Bij aankleding van de omgeving: maak deze zo inclusief mogelijk.
- Voor grotere organisaties: zorg voor transitieverlof of maak expliciet dat onder ‘bijzonder verlof’ expliciet ook transitieverlof valt.

Bronnen

Aamodt, M., Brecher, E., Kutcher, E. J., & Bragger, J. D. (2006, May). Do structured interviews eliminate bias? A meta-analytic comparison of structured and unstructured interviews. In *Poster–Annual Meeting of the Society for Industrial-Organizational Psychology* (Vol. 2026).

Adamovic, M. (2022). When ethnic discrimination in recruitment is likely to occur and how to reduce it: applying a contingency perspective to review resume studies. *Human Resource Management Review*, *32*(2), 100832.

Alonso, P., Moscoso, S., & Salgado, J. (2017). Structured behavioral interview as a legal guarantee for ensuring equal employment opportunities for women: A meta-analysis. European Journal of Psychology Applied to Legal Context, 9, 15-23. https://doi.org/10.1016/J.EJPAL.2016.03.002.

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

American Psychological Association (zonder datum, a) *Microaggressions* Geraadpleegd op 30-09-2024 van https://dictionary.apa.org/microaggression

American Psychological Association (zonder datum, b) *Racism*. Geraadpleegd op 30-09-2024 van https://dictionary.apa.org/racism

American Psychological Association (zonder datum, c) *Sexism*. Geraadpleegd op 30-09-2024 van https://dictionary.apa.org/sexism

American Psychological Association (zonder datum, d) *Prejudice*. Geraadpleegd op 30-09-2024 van https://dictionary.apa.org/prejudice

American Psychological Association (zonder datum, e) *Stereotypes*. Geraadpleegd op 30-09-2024 van https://dictionary.apa.org/stereotype

American Psychological Association (zonder datum, f) *Bias*. Geraadpleegd op 30-09-2024 van https://dictionary.apa.org/bias

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., & Goodwin, S. (2008). The Confronting Prejudiced Responses (CPR) Model: Applying CPR in organizations. *Academy of Management Learning and Education*, *7*(3), 332–342

Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, *35*(2), 146-168.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, *43*(4), 717-736.

Batson, C. D., & Ahmad, N. Y. (2009). Using empathy to improve intergroup attitudes and relations. *Social Issues and Policy Review*, *3*(1), 141-177.

Batson, C. D., Chang, J., Orr, R., & Rowland, J. (2002). Empathy, attitudes, and action: Can feeling for a member of a stigmatized group motivate one to help the group?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *28*(12), 1656-1666.

Bearfield, D., Humphrey, N., Portillo, S., & Riccucci, N. (2023). Dismantling Institutional and Structural Racism: Implementation Strategies Across the United States. *Journal of Social Equity and Public Administration*, *1*(1), 75-92.

Barlow, F. K., Paolini, S., Pedersen, A., Hornsey, M. J., Radke, H. R., Harwood, J. & Sibley, C. G. (2012). The contact caveat: Negative contact predicts increased prejudice more than positive contact predicts reduced prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(12), 1629-1643.

Begeny, C., Ryan, M., Ryan, M., Moss-Racusin, C., & Ravetz, G. (2020). In some professions, women have become well represented, yet gender bias persists—Perpetuated by those who think it is not happening. Science Advances, 6. https://doi.org/10.1126/sciadv.aba7814.

Ben, J., Kelly, D., & Paradies, Y. (2020). Contemporary anti-racism: a review of effective practice. *Routledge international handbook of contemporary racisms*, 205-215.

Bennedsen, M., Larsen, B., & Wei, J. (2023). Gender wage transparency and the gender pay gap: A survey. *Journal of Economic Surveys*, *37*(5), 1743-1777.

Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. Psychological Bulletin, 142, 1227-1274.

Bielby, W. T. (2000). Minimizing workplace gender and racial bias. Contemporary Sociology, 29(1), 120-129.

Blair, I. (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.

Blommaert, L., & Coenders, M. (2024). The effects of and support for anonymous job application procedures: evidence from a large-scale, multi-faceted study in the Netherlands. *Journal of ethnic and migration studies*, *50*(10), 2468-2490.

Boccanfuso, E., White, F. A., & Maunder, R. D. (2021). Reducing transgender stigma via an E-contact intervention. *Sex Roles*, *84*(5), 326-336.

Bohonos, J. W., & Sisco, S. (2021). Advocating for social justice, equity, and inclusion in the workplace: An agenda for anti-racist learning organizations. *New Directions for Adult and Continuing Education*, *2021*(170), 89-98.

Brady, L. M., Kaiser, C. R., Major, B., & Kirby, T. A. (2015). It's fair for us: Diversity structures cause women to legitimize discrimination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 57, 100-110.

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

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

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

Broekroelofs, R., Cadat-Lampe, M., Felten, H. Razenberg, J. (2020) '*Je moet het gewoon gaan doen'. Onderzoek naar de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie in het MKB.* Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Brown, C. S., Ali, H., Stone, E. A., & Jewell, J. A. (2017). US children's stereotypes and prejudicial attitudes toward Arab Muslims. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, *17*(1), 60-83.

Brown, R. & Hewstone, M. (2005). An integrativetheory of intergroup contact. *Advances in Experimental SocialPsychology*, *37*.

Bowman Williams, J. (2018). Diversity as a trade secret. *Geo. LJ*, *107*, 1685.

Burmeister, A., Gerpott, F. H., Hirschi, A., Scheibe, S., Pak, K., & Kooij, D. (2021). Reaching the heart or the mind? Test of two theory-based training programs to improve interactions between age-diverse coworkers. *Academy of Management Learning & Education*, *20*(2), 203-232.

Burgstahler, S., & Doe, T. (2004). Disability-related simulations: If, when, and how to use them in professional development. *Review of Disability Studies: An International Journal*, *1*(2).

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.

Burns, S. T. (2022). Workplace mistreatment for US women: best practices for counselors. Humanities and Social Sciences Communications, 9(1), 1-13.

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.

Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love and outgroup hate?. *Journal of social issues*, 55(3), 429-444.

Brtek, M. D., & Motowidlo, S. J. (2002). Effects of procedure and outcome accountability on interview validity. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 185.

Caleo, S., & Heilman, M. E. (2019). What could go wrong? Some unintended consequences of gender bias interventions. *Archives of Scientific Psychology*, *7*(1), 71.

Card, D., & Giuliano, L. (2016). Universal screening increases the representation of low-income and minority students in gifted education. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(48), 13678-13683.

Carnes, M., Devine, P. G., Manwell, L. B., Byars-Winston, A., Fine, E., Ford, C. E., ... & Sheridan, J. (2015). Effect of an intervention to break the gender bias habit for faculty at one institution: a cluster randomized, controlled trial. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, *90*(2), 221.

Chowdhury, T. I., Ferdous, S. M. S., & Quarles, J. (2019). VR disability simulation reduces implicit bias towards persons with disabilities. *IEEE transactions on visualization and computer graphics*, *27*(6), 3079-3090.

Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2013). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 2014.

Clore, G. L., & Jeffery, K. M. (1972). Emotional role playing, attitude change, and attraction toward a disabled person. *Journal of personality and social psychology*, *23*(1), 105.

Cohen, G. L., & Sherman, D. K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention. *Annual review of psychology*, *65*(1), 333-371.

García-Izquierdo, A. L., Moscoso, S., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2012). Reactions to the Fairness of Promotion Methods: Procedural justice and job satisfaction. International Journal of Selection and Assessment, 20(4), 394-40.

Cadat-Lampe, M., & Felten, H. (2020). De inzet van quota: Zinvol en haalbaar? Tegengaan van achterstand van werknemers met migratieachtergrond. Utrecht: KIS.

Carter, E. R., Onyeador, I. N., & Lewis Jr, N. A. (2020). Developing & delivering effective anti-bias training: Challenges & recommendations. *Behavioral Science & Policy*, *6*(1), 57-70.

Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). "Why can't I become a manager?" – A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(10), 1813.

Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, *26*(2), 311-333.

Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L., & Grant, A. M. (2019). The mixed effects of online diversity training. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *116*(16), 7778-7783.

Chauhan, R. S. (2019). Unstructured interviews: are they really all that bad? *Human Resource Development International*, *1-14.*

Chen, X. P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from US real estate firms. Journal of applied psychology, 97(1), 93.

College voor de Rechten van de Mens (Zonder datum). *Wat is discriminatie?* Geraadpleegd op 26-09-2024 van https://www.mensenrechten.nl/mensenrechten-voor-jou/discriminatie-en-gelijke-behandeling/wat-is-

discriminatie#:~:text=Discriminatie%20is%20mensen%20anders%20behandelen,Deze%20kenmerken%20worden%20discriminatiegronden%20genoemd.

College voor de Rechten van de Mens (2021). *Visienota. Institutioneel racisme. Naar een mensenrechtelijke aanpak.* Utrecht: College voor de Rechten van de Mens. College voor de Rechten van de Mens (Zonder datum). *Wat is discriminatie?* Geraadpleegd op 26-09-2024 van https://publicaties.mensenrechten.nl/publicatie/61b872965d726f72c45f9e5b

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

Coker, A. L., Cook-Craig, P. G., Williams, C. M., Fisher, B. S., Clear, E. R., Garcia, L. S., & Hegge, L. M. (2011). Evaluation of Green Dot: An active bystander intervention to reduce sexual violence on college campuses. *Violence against women*, *17*(6), 777-796.

Combs, G. M., & Milosevic, I. (2016). Workplace discrimination and the wellbeing of minority women: Overview, prospects, and implications. *Handbook on well-being of working women*, 17-31.

Cooper Brathwaite, A., Versailles, D., Juüdi-Hope, D., Coppin, M., Jefferies, K., Bradley, R., ... & Grinspun, D. (2022). Tackling discrimination and systemic racism in academic and workplace settings. *Nursing Inquiry*, *29*(4), e12485.

Corrington, A., Fa-Kaji, N. M., Hebl, M., Salgado, A., Brown, N. D., & Ng, L. (2023). The influence of social norms on the expression of anti-Black bias. *Journal of Business and Psychology*, *38*(1), 89-108.

Costa, E. (2024). Examining the effectiveness of interventions to reduce discriminatory behavior at work: An attitude dimension consistency perspective. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. https://doi.org/10.1037/apl0001215

Cox, W. T., & Devine, P. G. (2019). The prejudice habit-breaking intervention: An empowerment-based confrontation approach. In *Confronting prejudice and discrimination* (pp. 249-274). Academic Press.

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.

Crenshaw, K. (1989). *Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics.* University of Chicago Legal Forum, 139.

Critcher, C. R., Dunning, D., & Armor, D. A. (2010). When self-affirmations reduce defensiveness: Timing is key. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *36*(7), 947-959.

Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of personality and social psychology*, *92*(4), 631.

Curtiss, S. L., & Perry, S. C. (2023). Cultural humility in youth work: a duoethnography on anti-racist, anti-ableist practice. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 1-16.

Czopp, A. M., & Monteith, M. J. (2003). Confronting prejudice (literally): Reactions to confrontations of racial and gender bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *29*(4), 532-544.

Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, *31*(2), 100732.

Darling-Hammond, S., Lee, R. T., & Mendoza-Denton, R. (2021). Interracial contact at work: Does workplace diversity reduce bias?. *Group Processes & Intergroup Relations*, *24*(7), 1114-1131.

Daskalova, V. (2021). *In-Group Favouritism in Collective Decisions*. Working paper.

Davis, C. H., Krafft, J., Hicks, E. T., & Levin, M. E. (2021). The role of psychological inflexibility and perspective taking in anti-racism and anti-sexism. *Personality and individual differences*, *175*, 110724.

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

Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of personality and social psychology*, *56*(1), 5.

Devine, P. G., & Ash, T. L. (2022). Diversity training goals, limitations, and promise: A review of the multidisciplinary literature. *Annual review of psychology*, *73*(1), 403-429.

Den Brok-Rouwendal, Y. (2005). *Validisme en gender: Over leven met een handicap*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

de Kock, F. S., & Hauptfleisch, D. B. (2018). Reducing racial similarity bias in interviews by increasing structure: A quasi-experiment using multilevel analysis. *International Perspectives in Psychology*, *7*(3), 137-154.

Derous, E., Carlier, M., Kindt, T., Martens, P., & Schouppe, S. (2023). Open Hiring® in Vlaanderen: een job zonder sollicitatiegesprek. *Over werk (Leuven)* *33*(1), 115-125.

Devine, P. G., Forscher, P. S., Austin, A. J., & Cox, W. T. (2012). Long-term reduction in implicit race bias: A prejudice habit-breaking intervention. *Journal of experimental social psychology*, *48*(6), 1267-1278.

Devine, P. G., Forscher, P. S., Cox, W. T., Kaatz, A., Sheridan, J., & Carnes, M. (2017). A gender bias habit-breaking intervention led to increased hiring of female faculty in STEMM departments. *Journal of Experimental Social Psychology*, *73*, 211-215.

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.

Dhanani, L. Y., Beus, J. M., & Joseph, D. L. (2018). Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology*, *71*(2), 147-179.

Di Bernardo, G. A., Vezzali, L., Birtel, M. D., Stathi, S., Ferrari, B., Giovannini, D., & Pettigrew, T. F. (2022). The role of optimal conditions and intergroup contact in promoting positive intergroup relations in and out of the workplace: A study with ethnic majority and minority workers. *Group Processes & Intergroup Relations*, *25*(6), 1516-1533.

Dipboye R.L. (1994) Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. In: Ferris G. R, editor. *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, CT: JAI; 1994. pp. 79-123.

Di Stasio, V., & Larsen, E. N. (2020). The racialized and gendered workplace: applying an intersectional lens to a field experiment on hiring discrimination in five European labor markets. *Social Psychology Quarterly*, *83*(3), 229-250.

DiTomaso, N., Post, C., Smith, D. R., Farris, G. F., & Cordero, R. (2007). Effects of structural position on allocation and evaluation decisions for scientists and engineers in industrial R&D. *Administrative Science Quarterly*, 52(2), 175-207.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2018). Why doesn't diversity training work? The challenge for industry and academia. *Anthropology Now*, *10*(2), 48-55.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2021). The civil rights revolution at work: What went wrong. *Annual Review of Sociology*, *47*, 281-303.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). *Getting to diversity. What works and what doesn't*. Londen/ Cambridge: The Belknap of Harvard University press.

Dovidio, J. F., ten Vergert, M., Stewart, T. L., Gaertner, S. L., Johnson, J. D., Esses, V. M., Riek, B. M., & Pearson, A. R. (2004). Perspective and prejudice: Antecedents and mediating mechanisms. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1537-1549.

Dray, K. K., & Sabat, I. E. (2022). Confronting sexism: Identifying dimensions and exploring impact. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(5), 316-340.

Duguid, M. M., & Thomas-Hunt, M. C. (2015). Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, *100*(2), 343.

Durey, A., Wynaden, D., Thompson, S. C., Davidson, P. M., Bessarab, D., & Katzenellenbogen, J. M. (2012). Owning solutions: a collaborative model to improve quality in hospital care for Aboriginal Australians. *Nursing inquiry*, *19*(2), 144-152.

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.

Eades, C. (2022). *Using exit interviews to enhance police employee retention and hiring*. Saint Leo University.

Eberhardt, J.L. (2020) *Biased. Uncovering the hidden prejudices that shape our lives*. Londen: Penguin Random House.

Embrick, D. G. (2011). The diversity ideology in the business world: A new oppression for a new age. *Critical sociology*, *37*(5), 541-556.

Elias, A. (2023). Racism as neglect and denial. *Ethnic and Racial Studies*, 1-23.

Elias, A., Ben, J., & Hiruy, K. (2023). Re-imagining anti-racism as a core organisational value. *Australian Journal of Management*, 03128962231151579.

Eisele, L., Grohnert, T., Beausaert, S., & Segers, M. (2013). Employee motivation for personal development plan effectiveness. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 527-543.

EUMC. (2005). *Racist violence in 15 EU member states. A Comparative Overview of Findings from the RAXEN National Focal Points Reports 2001-2004.* Geraadpleegd op 20-12-2-23 van https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/190-CS-RV-main.pdf

EUR-Lex Europa (z.d.). *Ken uw rechten: bescherming tegen discriminatie.* Geraadpleegd op 13-11-2024 van https://op.europa.eu/nl/publication-detail/-/publication/5a511c88-b218-47b5-9f3e-4709d650e28b

European Commission. (2022). *Gender balance on corporate boards: Driving up gender equality and breaking the glass ceiling*. European Commission. https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/Gender_Balance_on_Corporate_Boards__2_.pdf.pdf

Fattoracci, E. S., & King, D. D. (2022). The Need for Understanding and Addressing Microaggressions in the Workplace. *Perspectives on Psychological Science*, 17456916221133825.

Felten, H. (2022) *Wat is objectief werven en selecteren?* Geraadpleegd op 1-8-2024 van https://www.kis.nl/artikel/wat-objectief-werven-en-selecteren

Felten, H. & Broekroelofs. R. (2019) *Primen in de praktijk. Verkenning naar onbewust vooroordelen verminderen via priming* Utrecht: KIS.

Felten, H. & Broekroelofs. R. (2022) *Wat werkt tegen discriminatie?* Utrecht: KIS.

Felten, H., Daru S., Cadat-Lampe M., Harnacke C., Bytyçi A., (2024) *Microagressies op de werkvloer uitgelegd. Waarom deze subtiele maar schadelijke discriminatie een serieuze aanpak verdient vanuit werkgevers en de gemeente* Utrecht: Movisie.

Felten, H., Does, S., De Winter Koçak S., Asante A., Andriessen I., Donker R., & Brock, A. (2021). *Institutioneel racisme in Nederland: De aanwijzingen uit de wetenschappelijke literatuur op vier domeinen op een rij.* Utrecht: KIS.

Felten, H., van Oostrum, D. Taouanza, I. Keuzenkamp, S. (2016) *Van confrontatie naar minder discriminatie op de arbeidsmarkt?* Utrecht: KIS.

Ferguson Jr, M. W., & Dougherty, D. S. (2022). The paradox of the Black professional: Whitewashing Blackness through professionalism. *Management Communication Quarterly*, *36*(1), 3-29.

Fetz, K., & Müller, T. S. (2020). Is one's own ethnic prejudice always subtle? The inconsistency of prejudice endorsement and prejudice awareness depends on self-related egalitarian standards and motivations. *Basic and Applied Social Psychology*, *42*(1), 1-28.

FitzGerald, C., Martin, A., Berner, D., & Hurst, S. (2019). Interventions designed to reduce implicit prejudices and implicit stereotypes in real world contexts: a systematic review. *BMC psychology*, *7*(1), 1-12.

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.

Forscher, P. S., Lai, C. K., Axt, J. R., Ebersole, C. R., Herman, M., Devine, P. G., & Nosek, B. A. (2019). A meta-analysis of procedures to change implicit measures. *Journal of Personality and Social Psychology, 117*(3), 522–559. https://doi.org/10.1037/pspa0000160

Fox, S., & Stallworth, L. E. (2004). Employee perceptions of internal conflict management programs and ADR processes for preventing and resolving incidents of workplace bullying-ethical challenges for decision-makers in organizations. *Emp. Rts. & Emp. Pol'y J.*, *8*, 375.

Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of vocational behavior*, *66*(3), 438-456.

Frantz, C. M., Cuddy, A. J., 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.

French, S. (1992). Simulation exercises in disability awareness training: A critique. *Disability, Handicap & Society*, *7*(3), 257-266.

Fundament voor Onderneming en Arbo (2023). *Moet de werkgever een vacature eerst intern uitzetten?* Geraadpleegd op 25-11-2024 van https://www.fundamentvoor.nl/personeel-arbo/moet-u-vacature-eerst-intern-uitzetten

Grabham, E. (2023). Decertifying gender: The challenge of equal pay. *Feminist Legal Studies*, *31*(1), 67-93.

Galinsky, A. D., & Moskowitz, G. B. (2000). Perspective-taking: decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of personality and social psychology*, *78*(4), 708.

Garcia-Yeste, C., Mara, L. C., de Botton, L., & Duque, E. (2022). Building a More Inclusive Workplace for Religious Minorities. *Religions*, *13*(6), 481.

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.

Geerlings, J., Felten, H., Stobbe, E., Harnacke, C., van de Gevel, M., de Winter-Koçak, S. (in press) *Een literatuurverkenning naar assessments in selectie & promotie en mogelijke risico's voor gelijke kansen en inclusie* Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

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

Gill, L. J., & Olson, M. A. (2023). A dual-process framework for diversity training to reduce discrimination in organizational settings. *Social Issues and Policy Review*, *17*(1), 79-103.

Givens, T. E. (2022). *The roots of racism: The politics of white supremacy in the US and Europe*. Policy Press.

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

Goddard, L., & Jordan, L. (1998). Changing attitudes about persons with disabilities: Effects of a simulation. *Journal of Neuroscience Nursing*, *30*(5), 307-314.

Goff, P. A., Steele, C. M., & Davies, P. G. (2008). The space between us: stereotype threat and distance in interracial contexts. *Journal of personality and social psychology*, *94*(1), 91.

Goldberg, C. B. (2003). Applicant reactions to the employment interview: A look at demographic similarity and social identity theory. *Journal of Business Research*, *56*(8), 561-571.

Gomes, D. R., Fernandes, J. L., & Sobreira, R. M. C. (2011). Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication. *Exedra: Revista Científica*, (1), 55-78.

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International journal of production research*, *44*(7), 1353-1373.

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

Guo, S., Yang, Y., & Fu, L. (2023). Interventions to reduce racial bias and discrimination in the United States: A scoping review. *Journal of the Society for Social Work and Research*, *14*(1), 165-183.

Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of personality and social psychology*, *74*(6), 1464.

Greenwald, A. G., Poehlman, T. A., Uhlmann, E. L., & Banaji, M. R. (2009). Understanding and using the Implicit Association Test: III. Meta-analysis of predictive validity. *Journal of personality and social psychology*, *97*(1), 17.

Greenwald, A. G., & Pettigrew, T. F. (2014). With malice toward none and charity for some: ingroup favoritism enables discrimination. *American Psychologist*, *69*(7), 669.

Griffith, D. M., Mason, M., Yonas, M., Eng, E., Jeffries, V., Plihcik, S., & Parks, B. (2007). Dismantling institutional racism: theory and action. *American journal of community psychology*, *39*, 381-392.

Gubbins, E. J., Siegle, D., Peters, P. M., Carpenter, A. Y., Hamilton, R., McCoach, D. B., ... & Long, D. (2020). Promising practices for improving identification of English learners for gifted and talented programs. *Journal for the Education of the Gifted*, *43*(4), 336-369.

Haeny, A. M., Holmes, S. C., & Williams, M. T. (2021). The need for shared nomenclature on racism and related terminology in psychology. *Perspectives on Psychological Science*, *16*(5), 886-892.

Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(2), 204-224.

Hall, W. J., Chapman, M. V., Lee, K. M., Merino, Y. M., Thomas, T. W., Payne, B. K., ... & Coyne-Beasley, T. (2015). Implicit racial/ethnic bias among health care professionals and its influence on health care outcomes: a systematic review. *American journal of public health*, *105*(12), e60-e76.

Harnacke, C., Felten, H., Koster, X., (2023) *Ervaringsparcoursen vergroten niet bewustwording over mensen met beperking* Geraadpleegd op 11-11-2024 van https://www.socialevraagstukken.nl/ervaringsparcoursen-vergroten-niet-bewustwording-over-mensen-met-beperking/

Hassen, N., Lofters, A., Michael, S., Mall, A., Pinto, A. D., & Rackal, J. (2021). Implementing anti-racism interventions in healthcare settings: a scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(6), 2993.

Hawkins, C. B., Lofaro, N., Umansky, E., & Ratliff, K. A. (2023). Understanding implicit bias (UIB): Experimental evaluation of an online bias education program. *Journal of Experimental Psychology: Applied*.

Haynes-Baratz, M. C., Metinyurt, T., Li, Y. L., Gonzales, J., & Bond, M. A. (2021). Bystander training for faculty: A promising approach to tackling microaggressions in the academy. *New Ideas in Psychology*, *63*, 100882.

Hicks, E. C., Traci, M. A., & Korb, K. (2022). "Sympathy" vs. "Empathy": Comparing experiences of I2Audits and disability simulations. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, *3*, 876099.

Hildebrand, L. K., Jusuf, C. C., & Monteith, M. J. (2020). Ally confrontations as identity-safety cues for marginalized individuals. *European Journal of Social Psychology*, *50*(6), 1318-1333.

Hing, L. S. 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.

Ho, L.L.K., Cheung, A.T., Chan, C.C.U., Wong, E.L.Y., Tam, W.W.S., & Chien, W.T. (2023). Empowering workplace allies for lesbian, gay, bisexual, and transgender employees to prevent and minimize psycholgical stress: a soping review. Cochrane Evidence Synthesis and Methods, 4, e12018.

Hodson, G., Choma, B. L., & Costello, K. (2009). Experiencing alien-nation: Effects of a simulation intervention on attitudes toward homosexuals. *Journal of Experimental Social Psychology*, *45*(4), 974-978. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.02.010

Hoekstra, A., & Talsma, J. (2021). Introducing a new key player in internal whistleblowing procedures: Examining the position of confidential advisers. *Public Integrity*, *23*(1), 52-67.

Hollis, L. P. (2018). Bullied out of position: Black women's complex intersectionality, workplace bullying, and resulting career disruption. *Journal of Black Sexuality and Relationships*, *4*(3), 73-89.

Hollo, A., Brigandi, C. B., Jelsema, C. M., & Shi, M. (2021). Effects of a disability simulation activity on the achievement, efficacy, attitudes, and interests of preservice professionals. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, *115*(5), 414-425.

Hoogenbosch, A., van der Ploeg, J., Kros, K., Felten, H., Kromhout, M. (2023) *Verkenning discriminatie en racisme op de woningmarkt*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Holmes IV, O., Jiang, K., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I. S., & Tillman, C. J. (2021). A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. *Journal of Management*, *47*(6), 1357-1382.

Hulsegge, G. Bruel, D. Raijer, J. Emmert, S. (2023) *Behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond. Wat doen organisaties en wat werkt in de praktijk?* Leiden: TNO.

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.

Hulsegge, H. Verhoef, H., Thijs C., in der Maur, M., Hummel, L., Emmert S. (2022) *Literatuur- en DELPHI-studie culturele inclusie en doorstroom: een onderzoek naar stimulerende factoren en interventies.* Leiden: TNO.

Hummel, L., Verhoef, H., Huijs. J., Emmert, S. (2022) *Handreiking voor werkgevers. Interventies voor behoud en doorstroom.* Leiden: TNO.

Hutzler, Y., Fliess-Douer, O., Avraham, A., Reiter, S., & Talmor, R. (2007). Effects of short-term awareness interventions on children's attitudes toward peers with a disability. *International Journal of Rehabilitation Research*, *30*(2), 159-161.

Hsieh, W., Faulkner, N., & Wickes, R. (2022). What reduces prejudice in the real world? A meta-analysis of prejudice reduction field experiments. *British Journal of Social Psychology*, *61*(3), 689-710. composition of category conjunctions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *31*(5), 647-657.

Islam, R., French, E., & Ali, M. (2022). Evaluating board diversity and its importance in the environmental and social performance of organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *29*(5), 1134-1145.

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

Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.

Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, *4*, 286-302.

Jin, Y., Lee, S., Kim, S., Seo, J., Jung, K., Lim, H., & Lee, J. (2023, July). Diversity: Design and development of group role-play vr platform for disability awareness education. In *Proceedings of the 2023 ACM Designing Interactive Systems Conference* (pp. 161-174).

Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?". *Journal of business ethics*, 118, 61-72.

Jones, C. P. (2000). Levels of Racism: A theoretic framework and a gardener's tale. *Am J Public health*, *90*, 1212-1215.

Jones, V. (2019). Discourse within university presidents' responses to racism: Revealing patterns of power and privilege. *Teachers College Record*, *121*(4), 1-32.

Jorm, A. F., Kitchener, B. A., Fischer, J. A., & Cvetkovski, S. (2010). Mental health first aid training by e-learning: a randomized controlled trial. Australian & New Zealand Journal of Psychiatry, *44*(12), 1072-1081.

Jouriles, E. N., Krauss, A., Vu, N. L., Banyard, V. L., & McDonald, R. (2018). Bystander programs addressing sexual violence on college campuses: A systematic review and meta-analysis of program outcomes and delivery methods. *Journal of American College Health*, *66*(6), 457-466.

Kaiser, C. R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T. L., Brady, L. M., & Shapiro, J. R. (2013). Presumed fair: ironic effects of organizational diversity structures. *Journal of personality and social psychology*, *104*(3), 504.

Kalev, A., & Dobbin, F. (2006). Enforcement of civil rights law in private workplaces: The effects of compliance reviews and lawsuits over time. *Law & Social Inquiry*, *31*(4), 855-903.

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

Kawakami, K., Dovidio, J. F., & Van Kamp, S. (2007). The impact of counterstereotypic training and related correction processes on the application of stereotypes. *Group Processes & Intergroup Relations*, *10*(2), 139-156.

Kahneman, D. (2011) *Ons feilbare denken. Thinking, fast and slow*. Amsterdam Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Kalla, J. L., & Broockman, D. E. (2023). Which narrative strategies durably reduce prejudice? Evidence from field and survey experiments supporting the efficacy of perspective-getting. *American Journal of Political Science*, *67*(1), 185-204.

Khan, T. (2022). *How to reduce prejudice towards Muslim employees: The mediational role of out-group trust on the relationship between intergroup contact and Muslimophobia*. Alliant International University.

Kahneman, D. (2011) *Ons feilbare denken. Thinking, fast and slow*. Amsterdam Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Keller, J. R. (2018). Posting and slotting: How hiring processes shape the quality of hire and compensation in internal labor markets. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 848-878.

Keum, B. T., & Miller, M. J. (2018). Racism on the Internet: Conceptualization and recommendations for research. *Psychology of violence*, *8*(6), 782.

Klarenbeek, S., & van Eijbergen, R. (2024). Strengthening Internal Reporting Systems: A Qualitative Study into the Role of Dutch Confidential Advisors. *Public Integrity*, *26*(5), 550-561.

Klingler-Vidra, R. (2019). Global review of diversity and inclusion in business innovation. *London School of Economics and Political Science*.

Klotz, A. C., Swider, B. W., Shao, Y., & Prengler, M. K. (2021). The paths from insider to outsider: A review of employee exit transitions. *Human resource management*, *60*(1), 119-144.

Kutcher, E. J., & Bragger, J. D. (2004). Selection interviews of overweight job applicants: can structure reduce the bias? 1. *Journal of applied social psychology*, *34*(10), 1993-2022.

Koster, X. (2021). *Waarom je relschoppers geen 'idioten' moet noemen*. One World. Geraadpleegd op 26-09-2024 van https://www.oneworld.nl/mensenrechten/waarom-je-relschoppers-geen-idioten-moet-noemen/

Kros. K., De Winter- Koçak, S., Felten, H., Keers, T., Van de Gevel, M, Yenga, M., Van Rhemen, R., Speelman, I., Bektas, G., Does, S. (2023). *Institutioneel racisme bij de gemeente als werkgever een kwalitatief onderzoek onder gemeenteambtenaren van zes gemeenten*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Kulik, C. & Roberson, L. (2008). 8 Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. Diversity at work, 265. Cambridge University Press.

Kros, K., de Winter- Koçak, S., Felten, H., Keers, T., van de Gevel, M., Yenga, M., van Rhemen R., Speelman, I., Bektas, G., Does, S. (2023) *Institutioneel racisme bij de gemeente als werkgever. Een kwalitatief onderzoek onder gemeenteambtenaren van zes gemeenten*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Lambin, E. F., & Thorlakson, T. (2018). Sustainability Standards: Interactions Between Private Actors, Civil Society, and Governments. *Annual Review of Environment and Resources*, (0).

Lawson, T. J., McDonough, T. A., & Bodle, J. H. (2010). Confronting prejudiced comments: Effectiveness of a role-playing exercise. *Teaching of Psychology*, *37*(4), 257-261.

Lee, C. M. (2024). Employment Satisfaction Survey (ESS) in measuring and evaluating employee management expectations. *Available at SSRN 4854855*.

Legault, L., Gutsell, J. N., & Inzlicht, M. (2011). Ironic effects of antiprejudice messages: How motivational interventions can reduce (but also increase) prejudice. *Psychological Science*, *22*(12), 1472-1477.

Leo, J., & Goodwin, D. (2016). Simulating others' realities: Insiders reflect on disability simulations. *Adapted physical activity quarterly*, *33*(2), 156-175.

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

Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin*, *125*(2), 255.

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

Lindsey, A., King, E., McCausland, T., Jones, K., & Dunleavy, E. (2013). What we know and don't: Eradicating employment discrimination 50 years after the Civil Rights Act. *Industrial and Organizational Psychology*, *6*(4), 391-413.

Livingston, R. (2020). How to promote racial equity in the workplace. *Harvard Business Review*, *98*(5), 64-72.

De Lombaerde, G., Prince, Y., & Zandvliet, K. (2021). *De arbeidsmarktpositie van transgender personen. Met specifieke aandacht voor de betekenis van transitieverlof en knelpunten in en oplossingen voor (bestaande) verlofregelingen*. Rotterdam: SEOR.

Ma, G. Y. K., & Mak, W. W. (2022). Meta-analysis of studies on the impact of mobility disability simulation programs on attitudes toward people with disabilities and environmental in/accessibility. *Plos one*, *17*(6), e0269357.

Martin, K. J., & Johnson, K. L. (2023). You can't dismantle what you don't recognize: The effect of learning critical Black history in healthcare on perspective-taking. *Journal of Experimental Psychology: General*.

Matera, C., Nerini, A., Di Gesto, C., Policardo, G. R., Maratia, F., Dalla Verde, S., ... & Brown, R. (2021). Put yourself in my wheelchair: Perspective-taking can reduce prejudice toward people with disabilities and other stigmatized groups. *Journal of Applied Social Psychology*, *51*(3), 273-285.

Matsutaka, Y., Otsuka, Y., Tsuno, K., Iida, J., & Fuji, K. (2024). Development and evaluation of a training program to reduce homophobia and transphobia among human resource staff and health professionals in the workplace: A randomized controlled trial. Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity, 11(1), 153.

McCarty Kilian, C., Hukai, D., & Elizabeth McCarty, C. (2005). Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *Journal of Management Development*, *24*(2), 155-168.

McCarty, S., Liskey, M., George, D., Cook, N. E., & Metzl, J. M. (2023). Toward a moral reckoning on structural racism: Examining structural factors, encouraging structural thinking, and supporting structural intervention. *American Journal of Community Psychology*.

McGinnity, F., Quinn, E., McCullough, E., Enright, S., & Curristan, S. (2021). Measures to combat racial discrimination and promote diversity in the labour market: A review of evidence. *Dublin, Ireland*.

Mekawi, Y., Todd, N. R., Yi, J., & Blevins, E. J. (2020). Distinguishing "I don't see color" from "Racism is a thing of the past": Psychological correlates of avoiding race and denying racism. *Journal of Counseling Psychology*, *67*(3), 288.

Miceli, N. S., Harvey, M., & Buckley, M. R. (2001). Potential discrimination in structured employment interviews. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *13*, 15-38.

Miller, P. (2023). Anti-racist school leadership: Making 'race' count in leadership preparation and development. In *Leading Socially Just Schools* (pp. 9-23). Routledge.

Morgan, A. J., Reavley, N. J., Ross, A., San Too, L., & Jorm, A. F. (2018). Interventions to reduce stigma towards people with severe mental illness: Systematic review and meta-analysis. *Journal of psychiatric research*, *103*, 120-133.

Movisie, Hogeschool Inholland Lectoraat Diversiteitvraagstukken, Verwey-Jonker Instituut (2023) *Een goede match: Stappenplan objectieve stagemachting binnen Mbo-instellingen.* Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? Personnel Psychology, 60(1), 35-62.

Mendiratta, E. (2023). Illusion of Inclusion: Examining Trickle-Down Effects of the Board Gender Quota Regulation in India. *Gender & Society*, *37*(6), 884-913.

Neumark, D. (2024). Age Discrimination in Hiring: Evidence from Age-Blind versus Non-Age-Blind Hiring Procedures. *Journal of Human Resources*, *59*(1), 1-34.

Metinyurt, T., Haynes-Baratz, M. C., & Bond, M. A. (2021). A systematic review of interventions to address workplace bias: What we know, what we don't, and lessons learned. *New Ideas in Psychology*, *63*, 100879.

Mijs, J. J., Huang, A. D. N. H., & Regan, W. (2024). Confronting racism of omission: experimental evidence of the impact of information about ethnic and racial inequality in the United States and the Netherlands. *Du Bois Review: Social Science Research on Race*, *21*(1), 1-23.

Monteith, M. J., Burns, M. D., & Hildebrand, L. K. (2019). Navigating successful confrontations: What should I say and how should I say it?. In *Confronting prejudice and discrimination* (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.

Moskowitz, G. B., & Li, P. (2011). Egalitarian goals trigger stereotype inhibition: A proactive form of stereotype control. *Journal of Experimental Social Psychology*, *47*(1), 103-116.

Moskowitz, G. B., Li, P., Ignarri, C., & Stone, J. (2011). Compensatory cognition associated with egalitarian goals. *Journal of Experimental Social Psychology*, *47*(2), 365-370.

Movisie (2023) *Van LHBTI naar lhbtiqa+* Geraadpleegd op 25-11-2024 van https://www.movisie.nl/artikel/lhbti-naar-lhbtiqa

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

Nair, S., Center, S., Roth, N., & Initiative, N. T. (2023). *Building a Diverse, Equitable, and Inclusive Nuclear Security Culture*. INMM & ESARDA 2023 Joint Annual Meeting, Vienna, Austria.

Nario-Redmond, M. R., Gospodinov, D., & Cobb, A. (2017). Crip for a day: The unintended negative consequences of disability simulations. *Rehabilitation psychology*, *62*(3), 324.

Narayan, A. (2024). The limits of using grievance procedures to combat workplace discrimination. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *63*(1), 26-42.

Nazroo, J. Y., Bhui, K. S., & Rhodes, J. (2020). Where next for understanding race/ethnic inequalities in severe mental illness? Structural, interpersonal and institutional racism. Sociology of health & illness, 42(2), 262-276.

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.

Nhass, H. & Poerwoatmodjo, J. (2021). *Wanneer de patiënt niet op z'n best is. Een kwalitatieve verkenning naar ervaringen van zorgmedewerkers met discriminatie en vooroordelen geuit door patiënten/cliënten.* Utrecht: KIS.

Nielsen, M. W. (2016). Limits to meritocracy? Gender in academic recruitment and promotion processes. *Science and Public Policy*, *43*(3), 386-399.

Nielsen, M. W. (2021). Gender in academic recruitment and selection. *The Gender-Sensitive University*, 28.

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

Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, *47*(4), 683-722.

Ng, E. S., & Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, *164*(3), 437-450.

Nolan, K. P., Carter, N. T., & Dalal, D. K. (2016). Threat of technological unemployment: Are hiring managers discounted for using standardized employee selection practices?. *Personnel Assessment and Decisions*, *2*(1), 4.

Nordell, J. (2022) *The End of Bias: A Beginning: The Science and Practice of Overcoming Unconscious Bias* New York: Metropolitan Books.

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.

Novak, J., Feyes, K. J., & Christensen, K. A. (2011). Application of intergroup contact theory to the integrated workplace: Setting the stage for inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, *35*(3), 211-226.

Ode, G. E., Brooks, J. T., Middleton, K. K., Carson, E. W., & Porter, S. E. (2022). Perception of racial and intersectional discrimination in the workplace is high among black orthopaedic surgeons: results of a survey of 274 black orthopaedic surgeons in practice. *JAAOS-Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons*, *30*(1), 7-18.

Offermann, L. R., Basford, T. E., Graebner, R., Jaffer, S., De Graaf, S. B., & Kaminsky, S. E. (2014). See no evil: Color blindness and perceptions of subtle racial discrimination in the workplace. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, *20*(4), 499.

Onyeador, I. N., Hudson, S. K. T., & Lewis Jr, N. A. (2021). Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, *8*(1), 19-26.

Özkan, Z., Dhont, K., & Abrams, D. (2024). Intergroup contact and intended actions in support of disadvantaged groups: The role of affective processes and feelings of solidarity. *Group Processes & Intergroup Relations*, *27*(3), 471-496.

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

Patel, N. (2021). Dismantling the scaffolding of institutional racism and institutionalizing anti-racism. *Journal of Family Therapy, 00*, 1-18.

Park, H. A. (2016). *Workplace anti-discrimination training effectiveness: A meta-analytic review* (Master's thesis, San Diego State University).

Pebdani, R. N., & Bourgeois, P. J. (2019). Alternative educational approach to wheelchair accessibility awareness. *The American Journal of Occupational Therapy*, *73*(6), 7306205080p1-7306205080p7.

Penn, D. L., Ivory, J. D., & Judge, A. (2010). The virtual doppelganger: Effects of a virtual reality simulator on perceptions of schizophrenia. *The Journal of nervous and mental disease*, *198*(6), 437-443.

Petersen, L. E., & Dietz, J. (2008). Employment discrimination: Authority figures' demographic preferences and followers' affective organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1287.

Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of personality and social psychology*, 90(5), 751.

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.

Pijls, A., & Van de Klashorst, B. (2020). Reeks Diversiteit (8): Een empirisch en rechtsvergelijkend onderzoek naar quota en streefcijfers voor genderdiversiteit in bestuur en toezicht. *Ondernemingsrecht, 2020*(4), 152-165. Article 31. https://doi.org/10.2139/ssrn.3679952.

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. (1998). Internal and external motivation to respond without prejudice. *Journal of personality and social psychology*, *75*(3), 811.

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.

Plaut, V. C., Thomas, K. M., Hurd, K., & Romano, C. A. (2018). Do color blindness and multiculturalism remedy or foster discrimination and racism?. *Current Directions in Psychological Science*, *27*(3), 200-206.

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

Puhl, R. M., Schwartz, M. B., & Brownell, K. D. (2005). Impact of perceived consensus on stereotypes about obese people: a new approach for reducing bias. *Health Psychology*, *24*(5), 517.

Prieto, L. C., Norman, M. V., Phipps, S. T., & Chenault, E. (2016). Tackling Micro-Aggressions in Organizations: A Broken Windows Approach. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, *13*(3).

Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and commercial training*, 43(4), 206-216.

Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2024) *Cultuurverandering op de werkvloer. Over de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag.* Den Haag: Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.

Reilly, N. P., Bocketti, S. P., Maser, S. A., & Wennet, C. L. (2006). Benchmarks affect perceptions of prior disability in a structured interview. *Journal of Business and Psychology*, *20*, 489-500.

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.

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

Riggio, R. & Saggi, K. (2015). If We Do Our Job Correctly, Nobody Gets Hurt by Nepotism. Industrial and Organizational Psychology, 8, pp 19-21 doi: 10.1017/iop.2014.5.

Rijksoverheid (z.d.a) *Gelijke rechten voor mensen met beperking of chronische ziekte ?* Geraadpleegd op 13-11-2024 van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-met-een-beperking/gelijke-rechten-mensen-met-beperking-of-chronische-ziekte

Rijksoverheid (z.d.b) *Wat kan ik doen bij ongelijke behandeling bij een sollicitatie of op het werk?* Geraadpleegd op 30-09-2024 van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/vraag-en-antwoord/wat-kan-ik-doen-als-ik-ongelijk-behandeld-word-bij-een-sollicitatie-of-op-het-werk#:~:text=Werkgever%20aanspreken%20op%20ongelijke%20behandeling,OR)%20van%20de%20organisatie%20inschakelen

Rosette, A. S., de Leon, R. P., Koval, C. Z., & Harrison, D. A. (2018). Intersectionality: Connecting experiences of gender with race at work. *Research in Organizational Behavior*, *38*, 1-22.

Rosselli, A., Wachira, E., Prewitt, S., Roberts, S., Culpepper, D., Bolton, C., & Mackenzie, M. (2023). Improving Perceptions of Individuals With Disabilities Through a Wheelchair Basketball Tournament: A Quantitative Analysis. *Physical Educator*, *80*(1), 1-18.

Sackett P.R., Walmsley P.T., & Laczo R.M.(2013). Job and work analysis. In: Schmitt NW, Highhouse S, Weiner IB, editors. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley; 2013. pp. 61-81.

Salter, N. P., & Migliaccio, L. (2019). Allyship as a diversity and inclusion tool in the workplace. Diversity within Diversity Management, 22, 131-152.

Sanchez, J. I., & Medkik, N. (2004). The effects of diversity awareness training on differential treatment. *Group & Organization Management*, *29*(4), 517-536.

Sarge, M. A., Kim, H. S., & Velez, J. A. (2020). An Auti-Sim Intervention: The Role of Perspective Taking in Combating Public Stigma with Virtual Simulations. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, *23*(1), 41-51.

Schmader, T., Dennehy, T. C., & Baron, A. S. (2022). Why antibias interventions (need not) fail. *Perspectives on Psychological Science*, *17*(5), 1381-1403.

Self, W. T., Mitchell, G., Mellers, B. A., Tetlock, P. E., & Hildreth, J. A. D. (2015). Balancing fairness and efficiency: The impact of identity-blind and identity-conscious accountability on applicant screening. *PloS one*, *10*(12), e0145208.

Selvanathan, H. P., Techakesari, P., Tropp, L. R., & Barlow, F. K. (2018). Whites for racial justice: How contact with Black Americans predicts support for collective action among White Americans. *Group Processes & Intergroup Relations*, *21*(6), 893-912.

Sharma, S., Sharma, S., & Athaiya, A. (2017). Activation functions in neural networks. Towards Data Sci, 6(12), 310-316.

Shih, M., Wang, E., Trahan Bucher, A., & Stotzer, R. (2009). Perspective taking: Reducing prejudice towards general outgroups and specific individuals. *Group Processes & Intergroup Relations*, *12*(5), 565-577.

Shim, R. S. (2021). Dismantling structural racism in psychiatry: A path to mental health equity. *Am J Psychiatry*, *178*(7), 592-598.

Shuman, E., Hebel-Sela, S., Zipris, I., Hasson, Y., Hameiri, B., & Halperin, E. (2023). Advancing support for intergroup equality via a self-affirmation campaign. *Group Processes & Intergroup Relations*, *26*(8), 1888-1908.

Shuttleworth-Edwards, A. B. (2016). Generally representative is representative of none: Commentary on the pitfalls of IQ test standardization in multicultural settings. The Clinical Neuropsychologist, 30(7), 975-998.

Silva, F. (2022). What predicts employer discrimination? The role of implicit and explicit racial attitudes. *Social Science Research*, *108*, 102775.

Silverman, A. M., Gwinn, J. D., & Van Boven, L. (2015). Stumbling in their shoes: Disability simulations reduce judged capabilities of disabled people. *Social Psychological and Personality Science*, *6*(4), 464-471.

Sinclair, C., Joffe, T., Ginnivan, N., Parker, S. K., & Anstey, K. J. (2024). A Scoping Review of Workplace Interventions to Promote Positive Attitudes Toward Older Workers and Reduce Age-Based Discrimination. *Work, Aging and Retirement*, *10*(2), 61-76.

Simon, S., Magaldi, M. E., & O'Brien, L. T. (2019). Empathy versus evidence: Does perspective-taking for a discrimination claimant bias judgments of institutional sexism?. *Group Processes & Intergroup Relations*, *22*(8), 1109-1123.

Smith, C. W., & Mayorga-Gallo, S. (2017). The new principle-policy gap: How diversity ideology subverts diversity initiatives. *Sociological Perspectives*, *60*(5), 889-911.

Stabile, S. J. (2001). The use of personality tests as a hiring tool: is the benefit worth the cost?. *U. Pa. J. Lab. & Emp. L.*, *4*, 279.

Stephane, J., McBride Leef, H., & Affaf, S., Yoshino, K., Glasgow, D. (2024). *Uncovering culture: A call to action for leaders.* Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/uncovering-culture.html

Stephenson, J. H. (2024). Understanding the Role of Allyship as a Tool for Organizational Diversity, Equity, and Inclusion. In *Allyship in Organizations: A Comprehensive Analysis from a DEI Perspective* (pp. 1-28). Cham: Springer Nature Switzerland.

Stephens, N. M., Rivera, L. A., & Townsend, S. S. (2020). The cycle of workplace bias and how to interrupt it. *Research in Organizational Behavior*, *40*, 100137.

Sue, D. W., Alsaidi, S., Awad, M. N., Glaeser, E., Calle, C. Z., & Mendez, N. (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, White allies, and bystanders. *American Psychologist*, *74*(1), 128.

Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. *American psychologist*, *62*(4), 271.

Sukalova, V., & Ceniga, P. (2019). Diversity management in sustainable human resource management. *SHS Web of Conferences, 74*, 1-9.

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.

Tabattanon, K., & Sun, A. (2023). Unintended Biases due to Simulated Impairment within Inclusive Mobility Research and Design. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 67, No. 1, pp. 989-994). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Tankard, M. E., & Paluck, E. L. (2016). Norm perception as a vehicle for social change. *Social Issues and Policy Review*, *10*(1), 181-211.

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986) The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relation*, Hall Publishers, Chicago, 7-24.

Talaska, C. A., Fiske, S. T., & Chaiken, S. (2008). Legitimating racial discrimination: Emotions, not beliefs, best predict discrimination in a meta-analysis. *Social justice research*, *21*, 263-296.

Taylor, P. J., & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**, 277-294.

Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 331-376). Academic Press.

Tildesley, R., Lombardo, E., & Verge, T. (2022). Power struggles in the implementation of gender equality policies: the politics of resistance and counter-resistance in universities. *Politics & Gender*, *18*(4), 879-910.

Tindall, D. (2013). Creating disability awareness through sport: exploring the participation, attitudes and perceptions of post-primary female students in Ireland. *Irish Educational Studies*, *32*(4), 457-475.

Titchkosky, T., Healey, D., & Michalko, R. (2019). Blindness simulation and the culture of sight. *Journal of Literary & Cultural Disability Studies*, *13*(2), 123-139.

Todd, A. R., Bodenhausen, G. V., & Galinsky, A. D. (2012). Perspective taking combats the denial of intergroup discrimination. *Journal of Experimental Social Psychology*, *48*(3), 738-745.

Todd, A. R., & Galinsky, A. D. (2014). Perspective-taking as a strategy for improving intergroup relations: Evidence, mechanisms, and qualifications. *Social and Personality Psychology Compass*, *8*(7), 374-387.

Tompkins, T. L., Shields, C. N., Hillman, K. M., & White, K. (2015). Reducing stigma toward the transgender community: An evaluation of a humanizing and perspective-taking intervention. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, *2*(1), 34.

Tóth, M. D., Ihionvien, S., Leduc, C., Aust, B., Amann, B. L., Cresswell-Smith, J., ... & Purebl, G. (2023). Evidence for the effectiveness of interventions to reduce mental health related stigma in the workplace: a systematic review. BMJ open, 13(2), e067126.

Treffers, T., Ritter, A. C., Born, N., & Welpe, I. (2024). A systematic review of experimental evidence on interventions against bias and discrimination in organizations. Human Resource Management Review, 101029.

Trenerry, B., Dunn, K., & Paradies, Y. (2024). Productive disruptions: Supporting diversity and anti-racism in the workplace through multi-level organisational strategies. *Australian Journal of Management*, *49*(1), 73-100.

Trenerry, B. M., Franklin, H., & Paradies, Y. (2010). Review of audit and assessment tools, programs and resources in workplace settings to prevent race-based discrimination and support diversity.

Triana, M. D. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145-204.

Van Assche, J., Swart, H., Schmid, K., Dhont, K., Al Ramiah, A., Christ, O., ... & Hewstone, M. (2023). Intergroup contact is reliably associated with reduced prejudice, even in the face of group threat and discrimination. *American Psychologist*.

Van Burik, E., Daru. S., Thissen, L. (2024) *Met co-creatie naar een inclusieve cao voor gemeenten en samenwerkende gemeentelijke organisaties. Adviesrapport*. Utrecht: Movisie.

Van den Brink, M,. (2009). *Behind the scenes of Science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands* (diss. Nijmegen), Amsterdam: Pallas Publications / Amsterdam University Press 2009.

Van den Brink, M, (2011). *Hoogleraarbenoemingen in Nederland (m/v). Mythen, feiten en aanbevelingen.* Den Haag: Radboud Universiteit Nijmegen 2011 (bewerking van proefschrift uit 2009).

Van Eijkern, I. & Prevo, T. (2023) *Het proces van stagemachting in het Mbo. Een enquête onder stage coördinatoren.* Amsterdam: SEO.

Van Hal, L., Brock A., Bouteba, S., & Van den Berg, J. (2020). *Inclusie op de werkvloer: wat laat 'de praktijk' zien?* Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Vescio, T. K., Sechrist, G. B., & Paolucci, M. P. (2003). Perspective taking and prejudice reduction: The mediational role of empathy arousal and situational attributions. *European Journal of Social Psychology*, *33*, 455-472.

VIA programma & TNO (2021). *Richting Gelijke Kansen. Onderzoeksrapport bij de pilot Nudging in Werving en Selectie.* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Vink, M., Jansen, W., van der Toorn, J., Ellemers, N., Monteiro Graça Casquinho, B., Kuyumcu, B. (2020) *Over de (on)zin van anti-bias trainingsprogramma's. 6 Wetenschappelijke Inzichten en Praktische Aanbevelingen*. Geraadpleegd op 28-8-2024 van https://www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/over-de-onzin-van-anti-bias-trainingsprogrammas/

Villaruel, A. M., & Broome, M. E. (2020). Beyond the naming: Institutional racism in nursing. *Nurse Outlook, 68*, 375-376.

Vitriol, J. A., & Moskowitz, G. B. (2021). Reducing defensive responding to implicit bias feedback: On the role of perceived moral threat and efficacy to change. *Journal of Experimental Social Psychology*, *96*, 104165.

Vogel, D. (2010). The private regulation of global corporate conduct: Achievements and limitations. *Business & Society*, 49(1), 68-87

Walch, S. E., Sinkkanen, K. A., Swain, E. M., Francisco, J., Breaux, C. A., & Sjoberg, M. D. (2012). Using intergroup contact theory to reduce stigma against transgender individuals: Impact of a transgender speaker panel presentation. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(10), 2583-2605.

Walter, A. W., Ruiz, Y., Tourse, R. W. C., Kress, H., Morningstar, B., MacArthur, B., & Daniels, A. (2017). Leadership matters: How hidden biases perpetuate institutional racism in organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, *41*(3), 213-221.

Wang, M., & Kelan, E. (2013). The gender quota and female leadership: Effects of the Norwegian gender quota on board chairs and CEOs. *Journal of business ethics*, *117*, 449-466.

Warren, M. A., Sekhon, T., & Waldrop, R. (2022). Highlighting strengths in response to discrimination: Developing and testing an allyship positive psychology intervention. *International Journal of Wellbeing*, *12*(1).

Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. Human Resource Management, 57(1), 193-210.

Webster, C. S., Taylor, S., Thomas, C., & Weller, J. M. (2022). Social bias, discrimination and inequity in healthcare: mechanisms, implications and recommendations. *BJA education*, *22*(4), 131-137.

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

Whysall, Z. (2018). Cognitive biases in recruitment, selection, and promotion: The risk of subconscious discrimination. *Hidden inequalities in the workplace: A guide to the current challenges, issues and business solutions*, 215-243.

Wiggleton-Little, J., & Callender, C. (2023). Screening out neurodiversity. *Kennedy Institute of Ethics Journal*, *33*(1), 21-54.

Williams, J. B. (2017). Accountability as a debiasing strategy: Testing the effect of racial diversity in employment committees. *Iowa L. Rev.*, *103*, 1593.

Winters, M-F. (2020). Black fatigue: racism, organisatizions, and the role of futher leadership. *Leader to Leader, 98*, 7-13.

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

Xafopoulos, G., Kudláček, M., & Evaggelinou, C. (2009). Effect of the intervention program "Paralympic School Day" on attitudes of children attending international school towards inclusion of students with disabilities. *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis. Gymnica*, *39*(4), 63-71.

Yi, J., Neville, H. A., Todd, N. R., & Mekawi, Y. (2022). Ignoring race and denying racism: A meta-analysis of the associations between colorblind racial ideology, anti-Blackness, and other variables antithetical to racial justice. *Journal of Counseling Psychology*.

Younis, T., & Jadhav, S. (2019). Islamophobia in the National Health Service: an ethnography of institutional racism in PREVENT's counter-radicalisation policy. *Sociology of Health & Illness*, 1-17.

Zelin, A. I., & Magley, V. J. (2021). Sexual harassment training: Why it (currently) doesn't work and what can be done. In *Handbook of interpersonal violence and abuse across the lifespan: A project of the national partnership to end interpersonal violence across the lifespan (NPEIV)* (pp. 3941-3961). Cham: Springer International Publishing.

Zhuang, J., & Guidry, A. (2022). Does storytelling reduce stigma? A meta-analytic view of narrative persuasion on stigma reduction. *Basic and Applied Social Psychology*, *44*(1), 25-37.

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.

Zingora, T., & Graf, S. (2019). Marry who you love: Intergroup contact with gay people and another stigmatized minority is related to voting on the restriction of gay rights through threat. *Journal of Applied Social Psychology*, *49*(11), 684-703.

Zitek, E. M., & Hebl, M. R. (2007). The role of social norm clarity in the influenced expression of prejudice over time. *Journal of Experimental Social Psychology*, *43*(6), 867-876.

Zulkarnain, A., Nieuwenhuis, A., Pouwels, B., Jongen, E., Garretsen, H., Stoker, J., & Merens, A. (2024). *Effecten van het diversiteitsquotum op de korte termijn*. Centraal Planbureau (CPB). Rijksoverheid. https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/03/29/cpb-publicatie-effecten-van-het-diversiteitsquotum-op-de-korte-termijn.

Dit rapport is opgesteld door Movisie en het Verwey-Jonker Instituut in opdracht van de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR).

2025