

# NAAR EEN INCLUSIEVE WERKOMGEVING!

Inzichten vanuit werk- en levenservaring en paradoxen uit de praktijk.



Auteurs:  
Machteld de Jong  
Halleh Ghorashi  
Tjitske Lovert  
Kay Mars  
Eline de Rooij  
Efza Üstüner

A decorative white line graphic consisting of a horizontal line on the left, a vertical line extending upwards, and another horizontal line extending to the right.

# VOORWOORD

---

Het rapport *Naar een inclusieve werkomgeving. Inzichten vanuit (levens)verhalen en paradoxen uit de praktijk* dat door onderzoekers van Hogeschool Inholland en de Vrije Universiteit Amsterdam in de periode mei 2019 – november 2021 is uitgevoerd, met een subsidie van Instituut Gak, biedt op een bijzondere manier inzicht in het fenomeen ongelijke kansen op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Met ruim twintig werkgevers en twintig mensen die minder privileges hebben op de arbeidsmarkt zijn de afgelopen jaren meerdere gesprekken gevoerd. In deze gesprekken zijn hun ervaringen en belevingen ten aanzien van bias, diversiteit en inclusie zijn gedeeld. Deze beide perspectieven zijn in dit rapport in verbinding gebracht, hetgeen leidde tot een vijftal paradoxen. Deze paradoxen laten zien dat diversiteit en inclusie geen loze termen zijn en dat de wil om meer divers en inclusief te zijn wel degelijk leeft, maar het in de dagelijkse praktijk aanzienlijk weerbarstiger en complexer blijkt om dit te realiseren.

Het tijdvak waarin het onderzoek plaatsvond, was buitengewoon bijzonder. De Black Lives Matter beweging zorgde voor extra aandacht voor de structurele bronnen van uitsluiting voor minder-geprivilegieerde groepen, maar creëerde tegelijkertijd ook polarisatie in de samenleving. Daarnaast brak de Covid19-crisis uit, die nog altijd een grote impact heeft op iedereen in de samenleving en ertoe leidde dat een aantal van de bij het onderzoek betrokken werkgevers spannende tijden beleefde, wat betreft het overleven van hun organisatie.

In dit rapport hebben we beoogd inzicht te bieden in de belevingen en ervaringen van Nederlanders die zich op de arbeidsmarkt bewegen en concrete handvatten te bieden om organisaties niet alleen meer divers, maar ook inclusief te maken.

Dit alles was niet mogelijk zonder de werkgevers die bij ons onderzoek betrokken waren en de mensen van wie wij hun levensverhaal mochten optekenen. Ook is de Begeleidingscommissie, bestaande uit Nejervan Bamerny, Marieke van den Brink, Wiebren Jansen, Ali Mujde, Jannet Vaesse, Claartje Vinkenburg en Sjiera de Vries van grote waarde geweest. Daarnaast willen we graag de leden van ons Leernetwerk bedanken die ons gedurende het proces relevante feedback hebben gegeven en met wie inspirerende gesprekken zijn gevoerd. En natuurlijk alle mensen die gedurende de afgelopen ruim twee jaar bij ons betrokken waren en ons van voortdurende feedback voorzagen bij het onderzoeksproces.

In het bijzonder danken we Rik Imhof, Suzanne Lagerveld en Judith van der Veer van Instituut Gak. Hun betrokkenheid en de waardevolle input tijdens de voortgangsgesprekken waren zeer prettig en inspirerend.

Wij wensen iedereen veel plezier met het lezen van dit onderzoeksrapport en hopen een bijdrage te hebben geleverd bij het inclusiever maken van de Nederlandse arbeidsmarkt.

*Amsterdam, november 2021*

Machteld de Jong, Halleh Ghorashi, Tjitske Lovert, Kay Mars, Eline van Rooij, Efza Üstüner.  
Met medewerking van Somya Bouzaggou, Thomas Glaudemans, Thom Geurts, Sam van Grondelle en Nikki Scholten.

# INHOUD

<b>1. Inleiding</b>	<b>8</b>
1. Aanleiding	8
2. Doel	8
3. Methodologie	10
3.1. Semigestructureerde interviews	11
3.2. Levensverhalen	12
4. Terminologie	12
5. Leeswijzer	13
<b>2. Centrale concepten – Institutionele bias ten aanzien van minder-geprivilegieerde groepen op de arbeidsmarkt</b>	<b>14</b>
1. Inleiding	15
2. Bias	16
2.1. Institutionele bias	17
3. Diversiteitsperspectieven	18
3.1. Fixatie op gelijkheid	19
3.2. Fixatie op verschil	20
3.3. Integratie en leren	21
4. Inclusieve organisaties	22
4.1. Diversiteitsbeleidsagenda's	22
4.2. Sturing op alle niveaus van de organisatie	23
4.3. Monitoring van het proces	25
5. Conclusie	25
<b>3. Analyse werkgeverinterviews</b>	<b>28</b>
1. Inleiding	29
2. Macrotendensen	30
2.1. Maatschappelijke tendensen en discoursen	31
2.2. Maatschappelijk debat over diversiteit en kansen(on)gelijkheid	34
2.3. Normativiteit en cultuurverschil	38
3. Mesotendensen	44
3.1. Obstakels op weg naar inclusie	44
3.2. Uiteenlopende beweegredenen	53
3.3. Verschillende manieren om bias op de werkvloer tegen te gaan	56

4. Microtendensen	61
4.1 Individuele kansen(on)gelijkheid	63
4.2 Ieder mens heeft bias	65
4.3 Interventies op individueel niveau	69
<b>4. Levensverhalen</b>	<b>76</b>
1. Het levensverhaal van Rose	78
2. Het levensverhaal van Baran	86
3. Het levensverhaal van Asoo	92
4. Het levensverhaal van Esma	96
5. Het levensverhaal van Modibo	102
6. Het levensverhaal van Nikki	110
7. Het levensverhaal van Jermaine	120
8. Het levensverhaal van Eric	130
9. Het levensverhaal van Rafik	134
10. Het levensverhaal van Abel	140
<b>5. Verbindingsstuk: het verbinden van twee verschillende perspectieven</b>	<b>146</b>
1. Multidimensionale transformatie	148
1.1. Dimensie 1.) Cultuur: Het (her)formuleren van de organisatiecultuur en verbreding van sociale normen	150
1.2. Dimensie 2.) Structuur: Het waarborgen en bevorderen van inclusieve structuren binnen de organisatie	152
1.3. Dimensie 3.) Verbinding: Het organiseren van ontmoeting en vergroten van verbinding	154
2. Een mozaïek aan verschillende interventies	156
3. Paradoxen met specifieke aandachtspunten	158
4. Tot slot	170
<b>6. Conclusie</b>	<b>172</b>
1. Aanbevelingen	174
2. Praktische kanttekeningen	175
3. Kortom	176
<b>7. Referenties</b>	<b>178</b>

# NAAR EEN INCLUSIEVE WERKOMGEVING

Inzichten vanuit (levens)verhalen en paradoxen uit de praktijk.

HOE ZIET DE BIAS BIJ WERKGEVERS ERUIT TEN AANZIEN VAN MENSEN MET EEN MINDER-GEPRIVILEGIEERDE POSITIE OP DE NEDERLANDSE ARBEIDSMARKT?

Tweejarig onderzoek van Hogeschool Inholland en Vrije Universiteit Amsterdam. Het onderzoek is gefinancierd door Instituut Gak.

## Waarom dit onderzoek?

Hoewel het belang van een inclusieve arbeidsmarkt door beleidsmakers, werkgevers en werknemersgroot wordt geacht, blijken aspecten als gender, etniciteit, migratieachtergrond, geloof, seksuele oriëntatie, lichamelijke of psychische beperking nog altijd een rol te spelen in de kansen op een soepele in- en doorstroom op de Nederlandse arbeidsmarkt. Veel werkgevers kiezen, al dan niet bewust, in de praktijk liever voor iemand die lijkt op de bestaande 'normmedewerker', dan voor iemand wiens zichtbare of minder zichtbare kenmerken van dit bestaande normbeeld afwijken. Het streven naar meer inclusie staat hierdoor lang niet altijd garant voor een inclusieve werkomgeving. Kortom, organisaties willen diverser worden, maar in de praktijk lukt dat (nog) niet.

## Methodologie

Voor dit onderzoek zijn 21 werkgevers in een periode van twee jaar drie keer geïnterviewd. Daarnaast zijn de levensverhalen van 20 minder-geprivilegieerde mensen beschreven. Aan de hand van deze kwalitatieve onderzoeksmethodes is betekenisvolle informatie verkregen door beide perspectieven met elkaar te vergelijken. In dit onderzoek heeft een specifieke vorm van co-creatie plaatsgevonden, door zowel werkgevers als (potentiële) werknemers te betrekken bij het nadenken over de manier waarop bias op de arbeidsmarkt doorbroken kan worden.



# BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN

Uit het onderzoek komen vijf paradoxen naar voren:

## PARADOX OMTRENT ZWARTE NEDERLANDERS

1

Werkgevers stellen kleurenblind te zijn en geen onderscheid te maken op basis van iemands kleur, Nederlanders ervaren echter uitsluiting op basis van hun kleur.

2

## PARADOX OMTRENT ISLAMITISCHE NEDERLANDERS

Werkgevers claimen kwaliteit en gelijkheid in hun selectieproces voorop te zetten, maar legitimeren tegelijkertijd uitsluiting van islamitische Nederlanders. Het zichtbaar praktiseren van religie beschouwen ze als afwijking van de Nederlandse cultuur en eveneens van de eigen organisatiecultuur.

## PARADOX OMTRENT LHBTQ+ NEDERLANDERS

3

Werkgevers geven aan dat hun organisatie inclusief is in relatie tot LHBTQ+ Nederlanders, maar tegelijkertijd voelen veel LHBTQ+ Nederlanders zich alsnog deels genoodzaakt om hun seksuele oriëntatie of genderidentiteit te verbergen op het werk.

4

## PARADOX OMTRENT VLUCHTELINGEN

Werkgevers stellen dat zij vluchtelingen graag willen helpen, maar leggen daarbij veel nadruk op de veronderstelde achterstanden van deze groep - met name op het gebied van Nederlandse taalbeheersing. Vluchtelingen willen daarentegen als volwaardige werknemers gezien en gewaardeerd worden.

5

## PARADOX OMTRENT NEDERLANDERS MET EEN BEPERKING

Ondanks empathie van werkgevers, voelen Nederlanders met een beperking zich vaak geen volwaardige medewerker omdat er in hun beleving meer nadruk lijkt te liggen op hun beperking dan op henzelf. Aangeboden hulp kan juist als paternalistisch ervaren worden.

# 1

# INLEIDING

'Naar een inclusieve werkomgeving! Inzichten vanuit werk- en levenservaring en paradoxen uit de praktijk' is een tweearig onderzoek dat mogelijk is gemaakt door een financiële bijdrage van Instituut Gak en is uitgevoerd door het lectoraat Diversiteitvraagstukken van Hogeschool Inholland en de afdeling Sociologie van de Vrije Universiteit Amsterdam.



---

## 1. AANLEIDING

Beleidsmakers, werkgevers, werknemers en hun klanten onderstrepen het belang van een inclusieve arbeidsmarkt waarop iedereen naar vermogen kan participeren in werk en waar kansen op soepele instroom en doorstroom niet afhangen van diversiteitsaspecten als gender, migratieachtergrond, geloof, seksuele oriëntatie of arbeidsbeperking. Toch blijkt dit streven naar meer diversiteit en inclusie niet altijd garant te staan voor een inclusieve werkomgeving. In praktijk blijkt namelijk dat de kansen op het vinden van werk niet voor iedereen gelijk zijn en dat het wel degelijk uitmaakt tot welke 'groep' iemand behoort. Veel werkgevers kiezen, al dan niet bewust, nog altijd liever voor iemand die lijkt op de bestaande 'normmedewerker', dan voor iemand wiens zichtbare (uiterlijke) of onzichtbare (innerlijke) kenmerken van dit bestaande normbeeld afwijken. De normmedewerker wordt - zo zal ook uit dit rapport blijken - in de context van de Nederlandse arbeidsmarkt doorgaans omschreven als een mannelijke, witte, niet-islamitische, heteroseksuele, cis-gender en lichamelijk gezonde medewerker met goede sociale competenties. Voor individuen die niet aan dit normbeeld voldoen, blijkt het beduidend lastiger om een duurzame positie op de arbeidsmarkt te verkrijgen.

Door institutionele bias - de beelden, ideeën en veelal onbesproken voorkeuren die binnen een instelling heersen ten opzichte van 'anderen' - hebben veel werkgevers (on)bewust het idee dat mensen die anders zijn dan de norm minder goed bij de organisatie zouden passen of minder goed werk zouden afleveren. De kansongelijkheid op de Nederlandse arbeidsmarkt blijft door de institutionele inbedding van deze bias vaak onbedoeld gereproduceerd en dus voortbestaan. De coronacrisis bleek bestaande ongelijkheid en uitsluitingsmechanismen bovendien verder te versterken. Dit is een zeer ongewenste situatie, niet alleen voor

de individuen die op de arbeidsmarkt met uitsluiting geconfronteerd worden en niet de kans krijgen zichzelf te zijn en een uniek perspectief naar voren te brengen, maar ook voor werkgevers en de Nederlandse samenleving in het algemeen die een grote pool aan zeer gemotiveerd potentieel talent mislopen. Dit is ook met name van belang voor organisaties die werk willen maken van diversiteit en inclusie, maar vanwege onbedoelde effecten van institutionele bias toch niet hun doelstellingen bereiken. In dit rapport wordt dan ook beoogd inzicht te bieden in deze problematiek en tevens gewerkt aan oplossingen naar een meer inclusieve werkomgeving door de inzichten en ervaringen van zowel werkgevers als de doelgroep zelf (mensen die niet aan het normbeeld voldoen) in beeld te brengen en aan elkaar te spiegelen.

## 2. DOEL

Het doel van het onderzoek is kennis op te leveren over de wijze waarop organisaties meer inclusief kunnen worden. Dit doel wordt allereerst bereikt door binnen verschillende organisaties (grote commerciële organisaties, mkb en non-profitorganisaties), gedurende verschillende gesprekken over een periode van anderhalf jaar, in kaart te brengen hoe ongelijke kansen ontstaan en al dan niet bewust in stand worden gehouden. Het uitgangspunt daarbij is het inzichtelijk maken van de bias die institutioneel is ingebed binnen deze organisaties. Bias beslaat de expliciete en impliciete beelden in onze samenleving, die iedereen heeft, ten aanzien van bepaalde groepen in de Nederlandse maatschappij. Bij het aanpakken van institutionele bias, de bias die op de Nederlandse arbeidsmarkt en binnen organisaties is verankerd en wordt gereproduceerd, staat met name het (handelings)perspectief van werkgevers centraal. Hoe kijken werkgevers naar bepaalde groepen op de arbeidsmarkt en welke mogelijkheden zien zij om de arbeidsmarkt meer

inclusief te maken? Zo zijn er bijvoorbeeld werkgevers die, ingegeven door maatschappelijke beeldvorming, mensen met een vluchtelingenachtergrond eerder als hulpbehoevend beschouwen dan als talentvolle mogelijke medewerkers. Als gevolg van deze bias bevinden individuen uit groepen die als afwijkend van de norm worden gezien zich in een minder gunstige positie op de arbeidsmarkt: zij worden minder snel aangenomen, krijgen minder kansen op promotie en worden op de werkvloer geconfronteerd met uitsluiting en vervelende opmerkingen.

Teneinde een meer inclusieve werkomgeving te realiseren brengt dit onderzoek (praktische) mogelijkheden in kaart waarmee werkgevers in staat worden gesteld om de historisch gevormde institutionele bias te doorbreken. Wat dit onderzoek uniek maakt, is het feit dat niet alleen het perspectief van werkgevers in kaart is gebracht, maar tevens dat van de doelgroep: een twintigtal minder-geprivilegieerde individuen dat op de huidige arbeidsmarkt minder kansen krijgt. Door de levensverhalen van deze individuen op te tekenen en die tegenover het perspectief van werkgevers van verschillende type organisaties te plaatsen, ontstaat een uniek beeld van in- en uitsluitingsmechanismen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Met het samenbrengen van deze verschillende perspectieven in dit onderzoek is bovendien een uitgebreider palet aan mogelijke interventies ontstaan om te werken naar een meer inclusieve werkomgeving. Kortom, door de perspectieven van werkgevers en mensen uit groepen met een minder-geprivilegieerde positie bij elkaar te brengen hebben we willen onderzoeken: 1). hoe institutionele bias op de Nederlandse arbeidsmarkt eruit ziet; 2). wat de consequenties ervan zijn in de praktijk, en; 3). wat ervoor nodig is om deze weerbarstige vorm van bias binnen organisaties tegen te gaan.

Centraal uitgangspunt van dit onderzoek is ten alle tijden geweest om verschillende ervaringen, inzichten en mogelijke oplossingen van werkgevers en minder-geprivilegieerde individuen te verzamelen en te vergelijken, zonder een oordeel te vellen. Het

voornaamste doel van dit onderzoek is immers niet om met een vinger te wijzen, maar om gezamenlijk tot constructieve inzichten en interventies te komen die de Nederlandse arbeidsmarkt meer inclusief kunnen maken. We hebben ervoor gekozen om ook pijnlijke statements uit de werkgeversinterviews en de levensverhalen te plaatsen, omdat in deze citaten zichtbaar wordt hoezeer negatieve beelden die in organisaties leven, zijn verweven met bredere opvattingen in de samenleving. Uit de verhalen blijkt bovendien dat ook minder-geprivilegieerde individuen in sommige gevallen hardnekkige stereotype beelden internaliseren en reproduceren. Hierop zal later in het rapport worden ingegaan.

### 3. METHODOLOGIE

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden. Daarbij is gewerkt vanuit een biografische benadering: op basis van persoonlijke gesprekken zijn betekenissen, ervaringen en levenslopen gedeeld en beschreven. Deze vorm van onderzoek biedt diepgaand inzicht in complexe en gevoelige thema's als kansenongelijkheid en uitsluiting. Meer specifiek is bij het in kaart brengen van de bestaande in- en uitsluitingsmechanismen op de Nederlandse arbeidsmarkt en de institutionele bias die daaraan ten grondslag ligt allereerst gesproken met werkgevers van zowel grote als kleine commerciële organisaties en non-profitorganisaties. Deze gesprekken vonden plaats in de vorm van semigestructureerde interviews. Daarnaast is ook gesproken met (potentiële) werknemers die zich in een minder-geprivilegieerde positie op de arbeidsmarkt bevinden. Van deze individuen zijn de levensverhalen opgetekend, met een focus op hun carrièrepaden en -perspectieven. In het vervolg van deze paragraaf worden beide methoden in meer detail beschreven. Voordat hier dieper op ingegaan wordt, is het tevens van belang de samenstelling van onze onderzoeksgroep toe te lichten. Daar waar er ook binnen deze onderzoeksgroep sprake is van diversiteit (in gender, migratie-achtergrond,

## *“Verschillende ervaringen, inzichten en mogelijke oplossingen van werkgevers en minder-geprivilegieerde individuen te verzamelen en te vergelijken, zonder een oordeel te vellen.”*

ethniciteit, leeftijd en seksuele oriëntatie), maken ook de onderzoekers zelf in sommige situaties deel uit van een minder-geprivilegieerde groep. Dit heeft niet alleen bijgedragen aan de ingang naar een breed scala aan verschillende respondenten, maar ook aan een hoge mate van begrip voor hun verhalen en ervaringen.

De ervaringen, inzichten en strategieën van zowel de (potentiële) werknemers als werkgevers zijn in dit rapport samengebracht en zo heeft er een specifieke vorm van co-creatie plaatsgevonden in het ontwikkelen van de interventies naar een meer inclusieve werkomgeving. Op verschillende momenten hebben er feedbackloops plaatsgevonden, waarin er samen met de werkgevers is gereflecteerd op de tussentijdse onderzoeksuitkomsten. Werkgevers zijn daarbij onder meer verenigd in een ondersteunend leernetwerk dat in drie bijeenkomsten en een afsluitend seminar heeft meegedacht en -gesproken over effectieve interventies om institutionele bias en kansenongelijkheid tegen te gaan. Reflectiemomenten in gesprekken met werkgevers en in leernetwerksessies hebben ons geholpen om de focus van ons onderzoek scherp te houden, een goede balans te creëren tussen onze academische ambities en toegankelijke taal, en om onze interventievoorstellen dichter bij de mogelijkheden van de werkgevers te brengen. Deze werkgevers zijn immers de dragers van expertise in hun praktijk en bovenal degenen voor wie de onderzoeksuitkomsten relevant en hanteerbaar dienen te zijn. Tot slot is dit onderzoek ook uitgevoerd in samenspraak met een begeleidingscommissie bestaande uit (onderzoeks) experts op het gebied van diversiteit en inclusie. Ook zij hebben, gedurende verschillende bijeenkomsten en via schriftelijke uitwisseling, bijgedragen aan het tot stand komen van dit rapport en de daarin beschreven voorgestelde interventies voor een inclusieve werkomgeving.

### **3.1 Semigestructureerde interviews**

In het blootleggen van de aard van institutionele bias op de Nederlandse arbeidsmarkt en binnen organisaties, is gebruik gemaakt van meerdere semigestructureer-

de interviews met werkgevers van grote commerciële organisaties (N=9), kleine commerciële organisaties (mkb) (N=6) en non-profitorganisaties (N=7). Daarmee is in dit onderzoek een breed werkveld vertegenwoordigd, waaronder werkgevers vanuit de consultancysector, financiële instellingen, schoonmaakbranche, callcenters, hulporganisaties, overheid, onderwijs- en zorginstellingen en mkb'ers in levensmiddelen, horeca en uiterlijke verzorging. Het perspectief van de 'werkgevers' is in dit rapport onderzocht vanuit verschillende functieperspectieven, waaronder dat van leidinggevenden, HR-managers en -medewerkers, directeurs en ondernemers. Op een enkele uitzondering na is met elk van hen driemaal een semigestructureerd interview afgenomen, in de periode september 2019 tot januari 2021. Op hoofdlijnen zijn in deze interviewrondes de volgende vragen centraal gesteld: **1).** In hoeverre is er sprake van institutionele bias binnen de organisatie en welke groepen mensen eindigen hierdoor in een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie? **2).** Welke voordelen of mogelijke obstakels zien werkgevers in het voorbijgaan aan institutionele bias en het kiezen voor een meer diverse en inclusieve werkomgeving? En **3).** Welke specifieke interventies kunnen er gehanteerd en ontwikkeld worden om een meer diverse en inclusieve werkomgeving te realiseren?

Voor iedere interviewronde is een beknopt interviewkader opgesteld. De semigestructureerde interviewmethodiek heeft het daarbij mogelijk gemaakt om vooraf gedefinieerde thema's ter discussie te stellen, maar ook om voldoende ruimte te bieden aan de input van de respondent. Hierdoor zijn er ook inzichten en thema's verzameld die in de voorbereiding op het interview misschien niet werden gedefinieerd, maar wel degelijk een invloed hebben het vervolg van het project. Zo heeft de tweede interviewronde voor een groot deel in het thema van de impact van Covid-19 gestaan – iets dat niemand aan de start van dit onderzoek had kunnen voorzien. Daarnaast blijken de verschillende interviewrondes ook bij de respondenten tot nieuwe inzichten te hebben geleid. Zo kwamen verschillende

respondenten terug op eerder gedane uitspraken of bleken zij in het derde interview een genuanceerder beeld te hebben over groepen die 'afwijken' van de norm dan voorheen. Daarmee blijkt de interviewmethodiek ook een bewustwordingsinterventie op zichzelf. Na elke interviewronde is een analyseverslag gemaakt en gedeeld met alle werkgevers. Door deze uitkomsten tussentijds te delen, ontstond bij de werkgevers inzicht in de opvattingen en belevingen van andere werkgevers. Tijdens de volgende interviewronde werd daar ook op teruggekomen zodat een proces van wederkerige feedback ontstond.

### 3.2 Levensverhalen

Om het perspectief van minder-geprivilegieerde individuen in beeld te brengen, is ervoor gekozen om een verscheidenheid aan levensverhalen (N=20) op te tekenen. Hiertoe zijn respondenten benaderd die vanwege verschillende persoonskenmerken of achtergronden anders zijn dan de norm en daarmee met uitsluiting op de Nederlandse arbeidsmarkt geconfronteerd dreigen te worden. Veel van deze respondenten, met wie meerdere uren is gesproken, gaven aan het prettig te vinden dat ze de ruimte kregen hun verhaal te delen. Zij voelden zich gezien en gehoord. Er is met hen gesproken over hun persoonlijke achtergrond (familie, vrienden, opvoeding, educatie) maar vooral ook over het betreden van en doorstromen op de arbeidsmarkt. Alle verhalen geanonimiseerd. Om een diverse waaier van verhalen van individuen met verschillende achtergronden en persoonskenmerken te presenteren, zijn tien verhalen, ingekort opgenomen.. Er is zo dicht mogelijk bij het verhaal, het perspectief en de woordkeuze van de respondent gebleven. Zo krijgt deze de kans daadwerkelijk diens eigen verhaal te doen en de lezer daarbij mee te nemen in diens ervaringen, denkbeelden en emoties. De analyse is gebaseerd op al het interviewmateriaal.

## 4. TERMINOLOGIE

Dit rapport snijdt gevoelige onderwerpen aan: institutionele bias, onzichtbare vormen van uitsluiting

en expliciete vormen van racisme worden behandeld. Bij het schrijven van dit rapport is getracht rekening te houden met de lading van deze onderwerpen, en met de impact van het publiceren ervan. Het uitgangspunt van dit onderzoek is om de bestaande kansenongelijkheid op de Nederlandse arbeidsmarkt in beeld te brengen, zonder deze te reproduceren of 'schuldigen' aan te wijzen. Over het algemeen hebben werkgevers, zo zal ook uit de data blijken, goede bedoelingen wanneer het gaat om het realiseren van een inclusieve werkomgeving. Echter, gezien de complexe en gelaagde werking van institutionele bias staan goede bedoelingen lang niet altijd garant voor goede uitkomsten. Met dit onderzoek willen we de complexiteit van institutionele bias dan ook verder blootleggen om zo de wil naar meer inclusie in de werkomgeving te kunnen vertalen naar concrete handelingsperspectieven richting inclusiviteit.

In het blootleggen en beschrijven van institutionele bias en uitsluiting, is het van belang voldoende aandacht te hebben voor taalgebruik zonder te vervallen in stigmatisering. Het opstellen van dit rapport maakt het noodzakelijk om te spreken van en te verwijzen naar bepaalde persoons- of groepskenmerken of achtergronden. Alle termen die worden gebruikt zijn weloverwogen tot stand gekomen. Hieronder volgt een beknopt overzicht van termen die in dit rapport aan bod zullen komen, en de redenering waarom juist voor deze terminologie is gekozen:

- **Minder-geprivilegieerd:** met minder-geprivilegieerd wordt verwezen naar groepen of individuen die vanwege bepaalde innerlijke of uiterlijke kenmerken anders zijn dan de norm die binnen een bepaalde context heerst, en daarom dreigen te worden achtergesteld. Aanvankelijk spraken we van 'kwetsbare groepen', maar die term werd later te stigmatiserend gevonden en ook zagen lang niet alle respondenten zichzelf als 'kwetsbaar'. Door te spreken van 'minder-geprivilegieerd' wordt niet alleen de diversiteit binnen en de veranderlijkheid

van deze categorie meer benadrukt, maar ontstaat ook meer aandacht voor achterliggende machtsverhoudingen (en verschillen met meer-geprivilegieerde individuen).

- **Migratieachtergrond:** onder individuen met een migratieachtergrond worden in dit rapport zowel mensen die in het buitenland zijn geboren (eerste generatie) verstaan, als mensen die in Nederland geboren zijn en van wie ten minste één van de ouders immigrant was (tweede generatie). Door sommige respondenten werd in deze context nog gesproken van 'allochtonen', maar gezien de negatieve connotaties van dit woord, wordt deze term door de onderzoekers niet herhaald.
- **Zwarte en witte Nederlanders:** wanneer er in dit rapport wordt gesproken over de politieke betekenis van (huids)kleur, wordt er gesproken van zwarte en witte Nederlanders. Daarmee wordt allereerst benadrukt dat ook de 'witte norm' niet neutraal is; een witte huidskleur is in veel gevallen gebonden aan een bepaalde geprivilegieerde positie. Met de term zwarte Nederlanders wordt in dit rapport verwezen naar mensen met een niet-witte huidskleur.
- **LHBTQ+:** deze afkorting staat voor Lesbisch, Homoseksueel, Biseksueel, Transgender en Queer. De + staat voor alle niet-genoemde seksuele oriëntaties, genderidentiteiten en -expressies, en geeft ook aan dat definities niet vaststaan maar veranderlijk zijn.

## 5. LEESWIJZER

In dit onderzoek naar een meer inclusieve werkomgeving komen verschillende perspectieven aan bod, zowel van werkgevers als van minder-geprivilegieerde individuen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Aan beide perspectieven is een apart onderdeel in dit rapport gewijd. Nadat het theoretisch kader uiteen is gezet in

hoofdstuk 2, worden in hoofdstuk 3 de bevindingen uit de werkgeversinterviews gepresenteerd. Hoe kijken zij naar verschillende medewerkers op de arbeidsmarkt en welke interventies zien zij voor ogen om de arbeidsmarkt meer inclusief te maken, te beginnen bij hun eigen organisaties? Vervolgens worden in hoofdstuk 4 tien levensverhalen van minder-geprivilegieerde Nederlanders gepresenteerd. Door deze levensverhalen wordt hun leef- en denkwereld in beeld gebracht, met een focus op de ervaringen die zij hebben opgedaan tijdens hun (zoektocht naar) werk. Ook is aan hen gevraagd wat er in hun ogen zou moeten gebeuren om de Nederlandse werkomgeving meer inclusief te maken. In het laatste deel van dit onderzoeksrapport, hoofdstuk 5, is het perspectief van de werkgevers en dat van de minder-geprivilegieerde individuen samengebracht in een verbindingsstuk. Door de onderzoeksuitkomsten te spiegelen, wordt inzicht verkregen in overeenkomsten en verschillen tussen beide perspectieven, hetgeen behulpzaam is bij het ontwikkelen van interventies om kansengelijkheid op de Nederlandse arbeidsmarkt te stimuleren. De verschillende interventies richting een meer inclusieve arbeidsmarkt die uit de werkgeversinterviews enerzijds en uit de opgetekende levensverhalen anderzijds naar voren zijn gekomen, worden hier gecombineerd en binnen de kaders van bestaande literatuur geplaatst om tot optimaal effectieve interventies voor een meer inclusieve arbeidsmarkt te komen. Daarbij komt een vijftal paradoxen naar voren die ieder om een sensitieve en gedifferentieerde insteek van interventies vragen. Het rapport eindigt met specifieke aanbevelingen en handvatten voor werkgevers die willen werken aan een meer inclusieve werkomgeving.

2

# CENTRALE CONCEPTEN

Institutionele bias ten aanzien van  
minder-geprivilegieerde groepen op  
de arbeidsmarkt

---

## 1. INLEIDING

In Nederland wordt het belang van een diverse en inclusieve arbeidsmarkt door zowel het kabinet als door werkgevers- en werknemersorganisaties benadrukt. Maar wat is diversiteit? De meest gangbare definitie van diversiteit richt zich op het verschil tussen groepen op basis van bijvoorbeeld gender, cultuur, ras, etniciteit of religie. In deze benadering wordt diversiteit gekoppeld aan groepsidentiteit. Naast deze definitie van diversiteit zijn er andere benaderingen van diversiteit. De Noorse antropoloog Thomas Hylland Eriksen (2006) onderscheidt een horizontale en verticale benadering van diversiteit. De horizontale benadering betreft vormen van diversiteit die naast elkaar kunnen staan zonder spanning of waardeoordeel (denk aan de Indische rijsttafel als onderdeel van de Nederlandse keuken). De verticale benadering gaat daarentegen uit van een hiërarchie, waarbij diversiteit vooral wordt gezien als afwijking van de norm (denk bijvoorbeeld aan mannen versus vrouwen, etnische meerderheid versus minderheden, wit versus zwart): diversiteit gaat dan naast groepsidentiteiten ook om vormen van waardering van deze categorieën.

Dit verschil in waardering (bias) van groepsidentiteiten is de bron van het uitsluiten van groepen die vaak als kwetsbaar worden aangeduid. Echter, een betere definitie van de groepen is dat het gaat om groepen die buiten de norm vallen en daarom niet geprivilegeerd zijn. Deze groepen die niet tot de geprivilegeerde dominante groep behoren krijgen in organisaties vaak met bias te maken. Uit veel onderzoek blijkt dan ook dat ondanks de grote aandacht voor diversiteit in organisaties, deze minder-geprivilegeerde groepen nog altijd meer nadelen ondervinden bij het toetreden tot de arbeidsmarkt (werving en selectie) en het functioneren binnen organisaties (zich thuis voelen en ontwikkelmogelijkheden).

Dit onderzoek gaat uit van diverse groepen mensen die niet bij het beeld van de normmedewerker passen. Groepen die vaak als afwijking van de norm worden gezien hebben daardoor een kwetsbare arbeidsmarktpositie (Janssens en Steyaert, 2001). Bias, een veelal impliciete negatieve waardering, ten aanzien van deze groepen in de samenleving heeft een negatieve invloed op hun werkbeleving en acceptatie in organisaties. Dit is een ongewenste situatie, niet alleen voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie zelf, maar ook voor de werkgevers (diverse teams functioneren doorgaans beter dan eenvormige teams) en de Nederlandse overheid en samenleving die uitgaan van egalitaire en non-discriminatoire waarden en rechtsbeginselen (Ely en Thomas, 2001; Vroome, Martinovic en Verkuyten, 2014). Uit eerder onderzoek blijkt dat het hebben van goede intenties onvoldoende is om de inclusie van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie te stimuleren (Ghorashi en Van Tilburg, 2006; Ghorashi en Ponzoni, 2014; De Jong en Walraven, 2017, Ghorashi, 2018). Ook wanneer werkgevers de intentie hebben om elke sollicitant en werknemer binnen hun organisatie gelijke kansen te bieden kunnen impliciete aannames (bias) ervoor zorgen dat bestaande systemen en structuren gehandhaafd blijven en de organisatie onvoldoende openstaat voor de meerwaarde van verschillen op de werkvloer.

Dit theoretisch kader zal verder ingaan op de definiëring van en relaties tussen de concepten bias, diversiteit en inclusie. Verschillende vormen van bias binnen organisaties kunnen de organisatie, maatschappelijke- of juridische opgave van diversiteit en/of inclusiviteit binnen organisaties belemmeren. Om bias binnen organisaties te herkennen, bloot te leggen en eventueel met interventies aan te pakken, is het nodig te begrijpen welke vormen van bias er zijn en

welke factoren, organisatieprocessen en -structuren deze beïnvloeden. Daarnaast is het van belang te weten welke perspectieven er op diversiteit bestaan en wat nodig is om tot een inclusieve werkomgeving te komen.

## 2. BIAS

Bias kan omschreven worden als "attitudes, associaties, overtuigingen, gedachtes, oordelen, evaluaties en gedragingen gebaseerd op stereotypen en vooroordelen in plaats van op accurate kennis van een individu en de context" (zie onder meer Bogaers, van Laer en Zanoni, 2018). Bij bias is sprake van processen van sociale categorisering: de wijze waarop men zichzelf en anderen categoriseert. Sociale categorieën helpen individuen om hun sociale leefomgeving in te delen en creëren op die manier een sociale werkelijkheid (Berg, 2004; Dovidio en Hebl, 2005). Door te bepalen wie er tot de eigen groep (de in-group) en de andere sociale groep(en) (de out-group) behoort, biedt sociale categorisering een individu een sociale identiteit. Sociale categorieën zijn het product van een constant samenspel tussen individuen en hun sociale omgeving (Ossenkop et al., 2015). Gloria Wekker (1998) verwijst naar een spanningsveld tussen wat individuen van huis uit over zichzelf meegekregen hebben en wat de dominante vertogen hun voorhouden over wie ze zijn, dus tussen het zelfbeeld en het toegeschreven beeld, in relatie tot identiteit. Het gaat hier om een dynamisch proces dat beïnvloed wordt door tijd, context en betrokkenen, wat leidt tot een veelvoud van zelfdefinities waaruit individuen betekenis halen in het dagelijks leven en in organisaties (Ghorashi, 2003; Jenkins, 2004; Ossenkop et al., 2015). Een individu kan onderdeel uitmaken van verschillende sociale groepen en kan verschillende sociale identiteiten hebben. Het begrip van wie er tot welke groep behoort is afhankelijk van een veranderende kijk op 'het zelf' en 'de ander' en is in principe altijd onderhandelbaar. Hierdoor is de sociale identiteit van een individu of groep niet vastgelegd (Jenkins, 2004, p. 5; Ossenkop et al., 2015).

Individen die behoren tot een bepaalde sociale groep zijn geneigd om de verschillen tussen hun eigen groep en de andere groep(en) te versterken om zodoende een positief zelfbeeld te creëren, identiteitsbedreiging te voorkomen en een machtsevenwicht tussen de groepen te behouden (Sherman en Cohen, 2006). Sociale categorisering kan daarmee als de aanleiding worden gezien van stereotypering en discriminatoir gedrag (Berg, 2004). Stereotypen zijn associaties en ideeën over de eigenschappen en kenmerken van een groep en haar leden. Stereotypering beïnvloedt hoe mensen over individuen (die niet tot de eigen groep behoren) denken en hoe zij op hen reageren (Dovidio et al., 2010). Stereotypen komen voort uit een subjectieve beoordeling, waarbij individuen die niet worden gezien als leden van de 'eigen groep' worden gereduceerd tot de karakteristieken, attributen en kenmerken die men toeschrijft aan de out-group (Dovidio et al., 2010; Çankaya, 2011; Bogaers, van Laer en Zanoni, 2018). Bias of vooroordelen hebben doorgaans een meer negatieve betekenis: een vooroordeel is een houding op individueel niveau naar groepen en hun leden, die de hiërarchische status tussen de groepen of leden reproduceert (Dovidio et al., 2010; Bogaers, van Laer en Zanoni, 2018). Bias kan zowel expliciet als impliciet van aard zijn (Nosek, 2007; Whysall, 2018). Expliciete bias verwijst naar bewuste negatieve attitudes, oordelen, gedragingen tegen individuen die behoren tot andere sociale groepen. Bij impliciete bias is sprake van een proces van onbewuste negatieve sociale categorisering. Deze vorm van bias is – net als 'subtiel' of alledaagse discriminatie – van expliciete bias en discriminatie te onderscheiden door vijf elementen: openheid, opzettelijkheid, gemak van interpretatie, doordringendheid en de mate waarin het is geaccepteerd in de samenleving (Van Laer en Janssens, 2011). Impliciet betekent dat het niet per definitie de intentie is van leden van de in-groep om leden van de out-groep te categoriseren en dat dit vaak onbewust gebeurt (Nosek, 2007; Val Laer en Janssens, 2011). Bias gaat vaak echter verder dan een individuele beleving en is ingebed in de cultuur en structuur van organisaties,



# *“Cox definieert institutionele bias als de diepgewortelde vooroordelen ten opzichte van ‘de ander’ en culturele patronen met een uitsluitende werking in een institutionele context”*

die machtsongelijkheid tussen groepen laat zien en in stand houdt. Wanneer er sprake is van deze inbedding, spreekt men ook wel van institutionele bias.

## **2.1. Institutionele bias**

Cox definieert institutionele bias als de diepgewortelde vooroordelen ten opzichte van ‘de ander’ en culturele patronen met een uitsluitende werking in een institutionele context (Cox, 1994). De institutionele orde betreft de wereld zoals die is opgebouwd door routines, regelmatigigheden en via “gevestigde manieren van doen” in instituties en organisaties (Jenkins 2004; Ossenkop et al., 2015). Institutionele bias is onlosmakelijk verbonden aan macht en machtsstructuren in organisaties. Dit gaat verder dan een definiëring van macht in een traditionele zin, waarbij de ene partij de ander expliciet iets laat doen wat hij of zij anders niet gedaan zou hebben (Lukes, 2005 in: Van Laer en Janssens, 2011). Dit onderzoek richt zich op meer subtiele, of zelfs onzichtbare, vormen van macht en genormaliseerde processen van uitsluiting (Ponzoni, Ghorashi en Van der Raad, 2017). Deze vorm van macht gaat niet over overheersing, onderdrukking en weerstand, maar over routines, formalisering en legalisering van de alledaagse praktijk en wordt weerspiegeld in organisatiedocumenten zoals de missie en visie, beleidsstukken en trainingen (Ghorashi en Sabelis, 2013; Çankaya, 2015). De geschreven en ongeschreven (of impliciete) regels die ten grondslag liggen aan het ‘normale’ spel dat in arbeidsorganisaties gespeeld wordt, begunstigen bepaalde belangen of groepen systematisch (Glastra, 1999; Van Laer en Janssens, 2011). Deze ‘spelregels’ vormen de status-quo, waarbij verondersteld wordt dat zij een objectieve, neutrale en vaststaande kwalificatie- en arbeidsplaatsenstructuur vormen. Deze veronderstelling, en dit beeld van de vanzelfsprekende status-quo, is de institutionele bias. Deze institutionele bias de-legitimeert en marginaliseert andere opties of posities en is daarmee van invloed op processen van in- en uitsluiting binnen organisaties (Zanoni et al., 2010; Van Laer en Janssens, 2011; Whysall, 2018).

Organisaties hebben hun eigen dynamieken, maar ook zij worden beïnvloed door de bredere context waarbinnen ze opereren. Zo wordt institutionele bias vormgegeven door dominante maatschappelijke discourses die negatieve invloed hebben op de baanmogelijkheden voor mensen die target van bias zijn. De onevenredig hoge werkloosheidscijfers van specifiek groepen hebben dus met institutionele bias te maken die historische en maatschappelijk gegrond is. Deze diepgewortelde bias is daarom moeilijk te bestrijden. Essed (1996) was een van de eerste onderzoekers die in de Nederlandse context licht wierp op in- en uitsluiting in organisaties als gevolg van de dominantie van witheid. Essed (2002) benadrukt dat er een sterke neiging bestaat om een verschil te maken tussen ‘fite en competente’ mensen en zij die ‘extra hulp’ of ‘speciale faciliteiten’ nodig hebben. Mensen die tot de eerste categorie behoren, worden gezien als de norm en worden zelden expliciet als een categorie geïdentificeerd. Het profiel van medewerkers uit deze categorie is overwegend: masculien, wit, goedgebouwd, hoogopgeleid, pre-senior, maar niet te jong. Hoe hoger de status van de baan, hoe meer rigide deze voorkeurscriteria worden toegepast (Essed en De Graaff, 2002). Bij groepen die tot de tweede categorie behoren - zoals vrouwen, etnische minderheden, vluchtelingen, jongeren, senioren, mensen met een beperking, of zonder opleiding of vaardigheden - wordt verondersteld dat zij bepaalde problemen met zich meebrengen waarvoor de organisatie een oplossing moet vinden (Essed en De Graaff, 2002). Uit onderzoek blijkt dat wanneer mensen uit de tweede categorie in een organisatie komen, zij zich vaak (moeten) aanpassen aan de dominante cultuur (Çankaya, 2011). Hierdoor moeten zij hun eigen achtergrond verloochenen en verliezen zij hun rolmodelfunctie voor mensen met een gelijke achtergrond.

In organisaties is de voorkeur voor bepaalde (culturele) groepen mede gebaseerd op (on)zichtbare normbeelden en op de normmedewerker met

hetzelfde type en profiel. Essed (2002) spreekt van 'cultureel klonen', de vanzelfsprekende voorkeur voor bepaalde types en de meestal onbewuste neiging om aan te passen aan normatieve standaarden en de daaropvolgende afwijzing van degenen die als afwijkend worden gezien. Met het concept van cultureel klonen verplaatst de blik van onderzoek van verschil, diversiteit en (on)gelijkheid naar het problematiseren van sameness en homogeniteit (Essed, 2002: 2). Ook onderzoek van Hoetink (1973) toont aan dat het ene type uiterlijk makkelijker wordt geaccepteerd dan het andere. Hoetink (1973) ontwikkelde de term somatisch normbeeld om de voorkeur voor een bepaald uiterlijk te duiden en liet zien dat er een bepaalde hiërarchie bestaat van somatische normbeelden (in: Gowricharn, 2002). Een somatisch normbeeld kan worden gedefinieerd als: "Het complex van fysieke (somatische) kenmerken die worden geaccepteerd door een groep als norm en ideaal" (Hoetink, 1967, p. 120 in Çankaya, 2011). Ook in organisaties is de voorkeur voor bepaalde (culturele) groepen mede gebaseerd op (on)zichtbare normbeelden en op de normmedewerker met hetzelfde type en profiel. Deze normatieve standaarden bestaan zowel ten aanzien van uiterlijk – over het algemeen masculien, wit en Europees – als ten aanzien van culturele aspecten, bijvoorbeeld iemand die direct is in de communicatie, ofwel 'a real Dutch person' (Wekker, 1998; Essed, 2002; Meerman, 1999; Ghorashi en van Tilburg, 2006). Naast gender, etniciteit, ras, seksualiteit, lichamenlijk en geestelijke beperking zijn er ook andere lichamenlijke normen die voor uitsluiting kunnen zorgen. Agerström & Rooth (2011) laten zien hoe bias richting mensen met overgewicht leidt tot discriminatie. Werknemers die zich niet kunnen identificeren of niet geïdentificeerd worden met het beeld van 'ideale werknemer,' kunnen zich buitengesloten voelen en minder ruimte ervaren of krijgen om ongelijkheidskwesties en voorbeelden van discriminatie in de organisatie bespreekbaar te maken (Acker, 2006; Ossenkop et al., 2015).

Uit bovenstaande blijkt dat hiërarchische (ofwel in

Eriksen's woorden verticale) normbeelden van grote invloed zijn op institutionele bias in organisaties. Deze diepgewortelde bias reproduceert vervolgens posities van dominantie en ondergeschiktheid in de organisaties waardoor sommige groepen minder kansen krijgen zich te profileren en hun talenten te ontwikkelen. Institutionele bias is enkel te veranderen als er oog is voor de machtsverhoudingen in organisaties. In de verschillende diversiteitsperspectieven die in de volgende paragraaf aan bod komen, gaan we verder in op de diverse benaderingen waarmee organisaties omgaan met bias en uitsluiting in hun organisatie: van een focus op (de achterstanden van) bepaalde minderheidsgroepen tot een integrale benadering waarbij de gehele organisatie betrokken wordt, juist ook de homogeniteit aan de orde wordt gesteld en de (onbewuste) bias die bij werkgevers leeft ten aanzien van deze groepen zichtbaar en onderdeel gemaakt wordt van een organisatie-veranderingstraject.

### 3. DIVERSITEITSPERSPECTIEVEN

Als organisaties aan de slag willen met institutionele bias in hun organisatie, is er een integrale beweging nodig: een benadering die het toelaten van personeel met diverse achtergrond verbindt aan diverse maatregelen die ook de organisatie inclusiever maken. Ely en Thomas (2001) hebben in de context van het bedrijfsleven in de Verenigde Staten onderzoek gedaan naar de manier waarop verschillende organisaties hun diversiteitsbeleid vormgeven. De onderzoekers omschrijven het Integration & Learning paradigma als het enige diversiteitsperspectief dat een integrale benadering volgt die de randvoorwaarden schept voor een inclusieve werkomgeving. Naast het Integration & Learning paradigma identificeren zij ook twee andere diversiteitsperspectieven: het Discrimination & Fairness en het Access & Legitimacy perspectief (Ely en Thomas, 2001). In deze laatste twee perspectieven wordt diversiteit toegelaten en vervolgens ofwel geassimileerd, of gemarginaliseerd waardoor diversiteit niet integraal deel wordt van de organisatie. In de Nederlandse context identificeert

Nimako (1998) vier benaderingen van diversiteit en arbeidsmarktparticipatie: deficit, difference, discrimination en diversity (in de literatuur bekend als het 4-D model), waarbij de laatste (managing) diversity benadering eveneens voor een integraal veranderingstraject pleit. In deze paragraaf zal getoond worden dat veel gangbare diversiteitsbenaderingen, zowel in de Nederlandse als de internationale context, uitgaan van ofwel 'gelijkheid' en assimilatie (alinea 2.4.1), of zich richten op 'verschillen' tussen medewerkers (alinea 2.4.2.). In alinea 2.4.3. wordt beargumenteerd waarom het Integration & Learning paradigma van Ely en Thomas (2001) en de (managing) diversity benadering van Nimako (1998) als enige beleidsbenaderingen gebruikt kunnen worden om institutionele bias in de organisatie aan te pakken.

### 3.1. Fixatie op gelijkheid

Binnen organisaties groeit de bewustwording dat de beroepsbevolking steeds meer een afspiegeling van de samenleving wordt, met verschillen in leeftijd, geslacht, opleiding, seksuele geaardheid, fysieke gesteldheid, sociale klasse, etniciteit, nationaliteit en religie (Janssens en Steyaert, 2001). Deze bewustwording zorgt in de organisatiepraktijk voor een fixatie op het 'vooruit helpen' van mensen die niet voldoen aan het normbeeld van de ideale medewerker. In de afgelopen decennia is in het denken over kwetsbare groepen binnen organisaties in Nederland een sterke nadruk geweest op de mogelijke achterstand van kwetsbare groepen (Ghorashi, 2006). Deze benadering wordt door Nimako (1998) omschreven als de deficit benadering. Organisaties die dit perspectief volgen, voelen de maatschappelijke verantwoordelijkheid om een actief diversiteitsbeleid te voeren en medewerkers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie 'vooruit te helpen', bijvoorbeeld door middel van trainingen om 'achterstandsweg te werken'. Deze organisaties maken onder andere gebruik van streefcijfers, een kleuren- en genderblind beleid en/of doelgroepenbeleid (Nkomo en Stewart, 2006;

Holvino en Kamp, 2009). Ook Cox (1994) benoemt verschillende 'affirmatieve actie interventies', wat betekent dat achtergestelde groepen in de organisatie extra aandacht krijgen in de vorm van trainingen en specifieke mentorprogramma's om 'achterstanden' in bijvoorbeeld taal of leiderschapscompetenties bij medewerkers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie weg te werken (Cox, 1994).

Holvino en Kamp (2009) stellen dat de fixatie op achterstand te maken heeft met de specifieke context van de Nederlandse verzorgingsstaat, waarin minderheidsgroepen (meestal migranten) vaak als kwetsbare groepen gelden die hulp van de overheid nodig hebben. Minderheden worden daardoor constant aangesproken op hun gebreken en nauwelijks op hun talenten en positieve bijdragen (Nimako, 1998). Hiermee wordt de negatieve beeldvorming en bias jegens kwetsbare groepen bevestigd. De basisassumptie binnen de deficit benadering is dat als deze groepen niet worden toegelaten binnen organisaties, dit voornamelijk te maken met hun achterstand op het gebied van taal en onderwijs, geringe kennis van de werking en de codes van de arbeidsmarkt en bedrijfsculturen (Glastra 1999). Deze assumptie maakt dat er geen oog is voor de werking van (institutionele) bias in organisaties. Bovendien is de veronderstelling van deze redenering dat zodra de 'achterstanden' van kwetsbare groepen in termen van sociaal-cultureel kapitaal worden weggewerkt, dit zal leiden tot een verbetering van hun arbeidsmarktpositie (Çankaya, 2011). Uit vele onderzoeken blijkt echter dat dit niet het geval is. Zo toont het onderzoek van Ghorashi en van Tilburg (2006) aan dat niet het gebrek aan kwalificaties of zichtbare discriminatie de redenen zijn voor uitsluiting van (in dit onderzoek) vluchtelingenvrouwen, maar het dominante deficit of achterstands-denken dat vooral fixeert op zwakheden en niet op de talenten en kwaliteiten van deze hoopgeleide vluchtelingen.

Naast de deficit benadering, identificeert Nimako (1998) in de Nederlandse context ook de aanwezigheid van

## *“Bij de deficitbenadering ligt de focus immers op het ‘helpen’ of ‘empoweren’ van medewerkers die van de norm afwijken zodat ze beter in het systeem passen”*

een discriminatie beleidsbenadering. Deze benadering overlapt met de werking van diversiteitsbeleid gericht op discriminatie in het Discrimination & Fairness perspectief van Ely en Thomas (2001), gebaseerd op de context van het bedrijfsleven in de Verenigde Staten. Ook deze beleidsparadigma's gaan uit van gelijkheid, maar in tegenstelling tot de deficit benadering richten deze benaderingen zich niet op de 'achterstanden' van kwetsbare groepen, maar op het aanpakken van discriminatie en bias ten aanzien van minderheden in selectieprocedures en mechanismes. Zij gaan uit van een morele overweging om discriminatie tegen te gaan en gelijke kansen op het werk te creëren. Deze benaderingen leggen in theorie de focus op bestaande systemen en structuren die voor uitsluiting in de organisatie zorgen (Nimako, 1998; Glastra, 1999; Essed, 2002), maar in de praktijk blijven ze beperkt tot het bewustmaken van individuele medewerkers van hun bias. Bij de discriminatiebenadering ligt de focus dus op het bewustmaken van de medewerkers om van hun bias af te komen (Ghorashi, 2007). Daarbij zien we in de praktijk vaak dat de status quo (dus de dominante machtsverhouding en normen) binnen een organisatie niet ter discussie worden gesteld maar dat de focus enkel ligt op gedragsverandering.

Verschillende onderzoekers hebben kritiek op de diversiteitsbenaderingen die zich vooral richten op de individuele medewerkers en het vraagstuk van inclusie niet op structureel niveau benaderen. Deze invalshoek zien we binnen de deficitbenadering. Bij de deficitbenadering ligt de focus immers op het 'helpen' of 'empoweren' van medewerkers die van de norm afwijken zodat ze beter in het systeem passen (Glastra, 1999; Ely en Thomas, 2001; Acker, 2006; Nkomo en Stewart, 2006; Ghorashi en Sabelis, 2013; Ghorashi en Ponzoni, 2014; Ghorashi, Carabain en Szepietowska, 2015). Dit maakt dat er geen ruimte bestaat voor de unieke bijdrage van deze medewerkers en dat er geen ruimte is om hun eigen perspectief te benutten. Als gevolg voelen medewerkers met een kwetsbare positie zich eerder vervreemd en zullen zij geneigd zijn eerder

de organisatie te verlaten (Cox, 1994). Deze eenzijdige benadering gericht op het gebrek aan competenties en defixatie op de achterstand van minder-geprivilegieerde medewerkers, ook wel discourse of lack genoemd, leidt tot de eerdergenoemde kritieken (Glastra, 1999; Ghorashi en van Tilburg, 2006). Bovendien zorgt deze fixatie op tekortkomingen ervoor dat er niet kritisch wordt gekeken naar organisatorische processen en structuren met een uitsluitende werking (Ponzoni, Ghorashi en van der Raad, 2017).

### **3.2. Fixatie op verschil**

Naast beleidsbenaderingen gericht op 'gelijkheid,' identificeren Nimako (1998) en Ely en Thomas (2001) ook diversiteitsperspectieven die de nadruk leggen op verschillen tussen medewerkers. Hierbij is er een fixatie op het 'anders zijn' van medewerkers met een kwetsbare arbeidspositie. Nimako (1998) omschrijft dit in de difference beleidsbenadering, die ervan uit gaat dat kennis en erkenning van verschil essentieel is (Glastra, 1999). Kennis en begrip van verschillende culturen wordt beschouwd als de sleutel om vooroordelen te voorkomen (Nimako, 1998; Essed, 2002). Verschillen op de werkvloer worden ofwel als strategische waarde gezien, ofwel als een bron voor conflict. Ook in deze benadering wordt de status-quo in organisaties niet ter discussie gesteld. Dit betekent dat er weinig ruimte is om uitsluiting als gevolg van institutionele bias in de organisatie te adresseren.

Het Access & Legitimacy perspectief van Thomas en Ely (1996) past binnen de difference beleidsbenadering. In dit perspectief wordt verschil namelijk als van strategische waarde gezien omdat het helpt om toegang te krijgen tot nieuwe markten. Door een divers personeelsbestand is het voor organisaties makkelijker om in contact te komen met nieuwe groepen klanten of afnemers van diensten en zijn zij beter in staat hun behoeftes te begrijpen (Thomas en Ely, 1996; Zononi et al., 2010; Ghorashi en Sabelis, 2013; Ghorashi, Ponzoni en van der Raad, 2017). Bovendien zorgt een actief diversiteitsbeleid ervoor dat de organisatie als

aantrekkelijke werkgever wordt gezien en zo eerder talent buiten de organisatie aantrekt (Glastra, 1999). Volgens Glastra (1999) levert een gelijkwaardige behandeling en respect voor de identiteit van medewerkers bedrijfseconomische winst op doordat er gebruik kan worden gemaakt van hun kennis- en vaardigheidspotentieel.

Het Access & Legitimacy perspectief ziet diversiteit dan ook als businesscase en is gericht op het vergroten van de legitimiteit en prestaties van de organisatie door de representativiteit van diversiteit in de organisatie te verhogen. Organisaties onderbouwen deze businesscase argumenten door te spreken in termen van betere prestaties, output en het realiseren organisatiedoelstellingen (Cox, 1994; Glastra, 1999). Volgens Benschop (2007) hebben deze bedrijfseconomische argumentaties in de Nederlandse organisatiepraktijk geleid tot een meer omvattende en pro-actievere benadering van diversiteit. Naast het verbeteren van bedrijfseconomische prestaties, wordt bij dit perspectief ook ingezet op diversiteit om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen en te behouden (Benschop, 2007).

Er zijn diverse theoretici die kritiek hebben op de eenzijdige fixatie op verschil in bovengenoemde perspectieven (Thomas en Ely, 1996; Zanoni et al., 2010; Ghorashi en Sabelis, 2013; Ghorashi, Ponzoni & Van der Raad, 2017; Siebers, 2017). Door het instrumentele karakter van de businesscase benadering, richten organisaties zich enkel op de externe kansen van diversiteit, zoals toegang tot markten en personeel en is er weinig aandacht voor de werking van bias in de organisatie (Benschop, 2007). Hierdoor wordt de meerwaarde van verschillen in de werkomgeving niet maximaal benut (Thomas en Ely, 1996; Zanoni et al., 2010). Als gevolg blijft de dominante cultuur in de organisatie gehandhaafd en worden medewerkers niet gestimuleerd om te reflecteren op hun eigen positie in de organisatie, hun eigen perspectief in te brengen en van elkaars inzichten te leren. Bovendien kan een

focus op de commerciële voordelen van diversiteit leiden tot weerstand aangezien medewerkers uit minderheidsgroepen het gevoel kunnen krijgen dat zij enkel worden aangenomen op basis van hun achtergrond (Ely en Thomas, 2001). De uitdaging van deze benadering is daarom om een werkklimaat te creëren waarin het talent van elke medewerker wordt erkend en herkend, zonder onderscheid te maken tussen medewerkers, maar wel de verscheidenheid te benutten en te profiteren van verschil (Glastra, 1999).

### 3.3. Integratie en leren

Zoals besproken geven bovengenoemde beleidsbenaderingen gericht op 'gelijkheid' en 'verschil' niet voldoende aandacht aan de negatieve werking van institutionele bias in organisaties. Holvino en Kamp (2009: 398) stellen dat de diversiteitsperspectieven gericht op 'gelijkheid' ervoor zorgen dat er van medewerkers met een kwetsbare arbeidspositie wordt verwacht dat zij zich aan passen aan het beeld van 'de normmedewerker' in organisaties (Essed, 2002). Anderzijds stellen zij dat de diversiteitsperspectieven gericht op 'verschil' uitgaan van fixatie op identiteit van medewerkers die verschillend zijn. Holvino en Kamp en Ghorashi zijn daarbij kritisch op een situatie waarin de culturele achtergrond van individuen als allesbepalend wordt gezien voor de handelingen van deze individuen in een organisatie (Ghorashi, 2009; Holvino & Kamp, 2009). De benaderingen zoals uitgewerkt in 3.1. en 3.1. geven niet genoeg ruimte aan diversiteit in organisaties doordat er niet gereflecteerd wordt op de genormaliseerde status quo. Hierdoor ontstaat de aanname dat de medewerkers die niet voldoen aan deze status quo 'behandeld' moeten worden. Dit maakt dat diversiteit als een risico wordt gezien voor organisaties (Holvino & Kamp, 2009; Ghorashi & Sabelis, 2013).

In tegenstelling tot de beleidsbenaderingen gefixeerd op 'gelijkheid' of 'verschil,' is het Integration & Learning perspectief gericht op een structurele integratie van diversiteit op alle niveaus, onderdelen

en werkprocessen in de organisatie: van financiën tot HRM, van de werkvloer tot management en bestuur, van systemen tot ontwikkelingsmogelijkheden en beoordelingscriteria (Cox en Blake, 1991; Cox, 1994; Arredondo, 1996; Thomas en Ely, 1996). Het Integration & Learning perspectief komt overeen met de (managing) diversity benadering van Nimako (1998). Beide diversiteitsbenaderingen pleiten voor een paradigmaverschuiving naar een holistische en inclusieve benadering waarin zowel verschillen als overeenkomsten tussen medewerkers worden erkend en gevierd. Beide perspectieven zien verschillen tussen mensen als een bron waaruit mensen kennis over werkmethoden kunnen opdoen en van elkaar kunnen leren (Ely en Thomas, 2001; Nkomo en Stewart, 2006). Deze beleidsbenaderingen gaan voorbij aan een categorale en achterstandsbenadering van kwetsbare groepen en richten zich op de toegevoegde waarde die verschillen op de werkvloer brengen. Een integrale benadering vraagt om een organisatieveranderingstraject voor de lange termijn. Door deze benadering wordt de uitwisseling van de verschillende perspectieven van medewerkers actief gestimuleerd (Thomas en Ely, 1996; Pitts, 2009). Dit heeft een positief effect op creatieve en innovatieve vormen van organiseren die het leren tussen medewerkers stimuleren. Uit onderzoek blijkt dat een divers team beter functioneert dan een eenvormig team door de aanwezigheid van uiteenlopende perspectieven (Hofhuis, Van der Zee en Otten, 2015). Door de uitwisseling van deze verschillende perspectieven voelen medewerkers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie meer ruimte om hun eigen inzichten te delen en om zo bij te kunnen dragen aan veranderingen in de organisatie (Janssens en Steyaert, 2001; Rast en Ghorashi, 2018).

Kortom, beleidsbenaderingen gericht op 'gelijkheid' of 'verschil' gaan uit van exclusieve politiek (speciale inspanning gericht op kwetsbare groepen) om inclusie te bereiken. Om tot een duurzame verandering te komen, moet echter de gehele organisatie betrokken

worden en hebben juist ook de medewerkers die tot de dominante groep behoren een belangrijke rol (Nimako, 1998; Glastra, 1999; Essed, 2002;). De randvoorwaarden die nodig zijn voor het creëren van een inclusieve werkomgeving zullen verder in de volgende paragraaf worden toegelicht.

#### **4. INCLUSIEVE ORGANISATIES**

Dit onderzoek focust zich met name op het werkgeversperspectief en daarmee de rol, invloed en verantwoordelijkheid die de werkgever heeft in het creëren van een inclusieve organisatie. Echter, zoals beschreven in paragraaf 2.3, staat de werkgever niet op zichzelf, maar beweegt zich binnen een bredere context (Ghorashi & van Tilburg, 2006; Tatli & Özbilgin, 2009). Daarbij is vastgesteld dat het integratie en leren perspectief en het managing diversity perspectief, de meest effectieve benaderingen zijn voor duurzame verandering binnen een organisatie die streeft naar inclusiviteit (Nimako, 1998; Ely & Thomas, 2001). In deze paragraaf zal daarom ingegaan worden op welke beleidsagenda's en vormen van diversiteitsmanagement worden onderscheiden en hoe deze op de lange termijn kunnen bijdragen aan de duurzame verandering naar een inclusieve organisatie.

##### **4.1. Diversiteitsbeleidsagenda's**

Cockburn (1989) onderscheidde twee soorten beleidsagenda's als het gaat om drijfveren voor organisatieveranderingen, namelijk de short agenda en de long transformational agenda. Het bedrijf dat diversiteitsmanagement op de korte termijn agenda plaatst, focust zich vaak vooral op het reduceren van bias binnen de Human Resource Management (Tatli & Özbilgin, 2009). Daarmee wordt het een HRM aangelegenheid en wordt voorbij gegaan aan het feit dat een inclusieve organisatie alleen gecreëerd kan worden door een integraal, wederkerig proces waarin alle medewerkers actief worden betrokken (Essed, 2002). In bedrijven die een lange termijn agenda vaststellen op het gebied van inclusie, heerst het besef dat integraliteit de enige manier is om tot

een inclusievere werkomgeving te komen, waarin kansengelijkheid de norm is. De lange termijn beleidsagenda is gericht op het transformeren van werkrelaties binnen alle lagen van de organisatie, om zo tot een inclusieve werkomgeving te komen. Daarbij is de beoogde verandering onderdeel van de gehele bedrijfsvoering, inclusief aandacht voor de machtsstructuren en politiek van een bedrijf (Lukes, 2005 in: Van Laer en Janssens, 2011; Tatlı & Özbilgin, 2009).

Om invloed uit te kunnen oefenen op bestaande machtsstructuren en de politiek in een bedrijf kunnen diversiteitsmanagers van betekenis zijn. Een dergelijke medewerker kan een leidende rol nemen bij strategievorming, het implementatieproces en de evaluatie van initiatieven die gericht zijn op inclusiviteit binnen de organisatie (Tatlı & Özbilgin, 2009). Dit soort change agents zijn hiermee belangrijke actoren in het veranderproces van een organisatie (Tatlı & Özbilgin, 2009). Bij de diversiteitsmanagers wordt een beroep gedaan op hun agency. Een gangbare definitie van agency is “het vermogen van de individu zowel te kunnen reflecteren op de eigen situatie – discursief bewustzijn – als ook het kunnen handelen op basis hiervan” (Zanoni & Janssens, 2007). In deze definitie wordt het concept agency echter geïndividualiseerd. Tatlı en Özbilgin (2009) bieden daarom een alternatief en breder perspectief op agency, namelijk dat agency niet op zichzelf staat en slechts afhangt van individueel handelen, maar dat er ook sprake is van contextuele invloeden op micro-, meso- en macroniveau. Factoren op microniveau verwijzen, zoals eerder genoemd, naar het individu met bijbehorende geloofssystemen, normen en waarden, gedragingen en strategieën (Tatlı & Özbilgin, 2009). Het mesoniveau betreft zowel de interactie binnen een organisatie als ook tussen organisaties. Het macroniveau verwijst naar de historische, maatschappelijke en organisatorische context (Tatlı & Özbilgin, 2009). Deze sociaal-maatschappelijke context interacteert en medieert tussen de constitutionele systemen en

structuren enerzijds en de agency van een individu anderzijds.

Binnendezecontextbeweegetdediversiteitsmanagerzich als change agent. Echter dient diversiteitsmanagement niet afhankelijk te zijn van één persoon maar moet het gezien worden als een proces waarmee het bedrijf in haar totaliteit gemoeid is. Het bedrijf staat bovendien niet op zichzelf, maar functioneert ook weer binnen de context van het maatschappelijke discours waarin de kansen van degenen die als ‘de ander’ wordt beschouwd, sterk verminderd zijn (Ghorashi & Sabelis, 2013). In deze context, waarbij alles duwt richting homogeniteit, vergt het veel van een bedrijf om een lange termijn agenda vast te stellen waarbij diversiteit wordt omarmd en niet wordt gezien als risico, maar als kans (Essed, 2002; Tatlı & Özbilgin, 2009; Ghorashi & Sabelis, 2013). Homogeniteit staat voor bedrijven meestal gelijk aan versnelling, die nodig is voor efficiënte bedrijfsvoering. Versnelling staat haaks op wat diversiteitsmanagement vergt, namelijk vertraging om bedachtzame acties te kunnen ondernemen. Diversiteitsmanagement gaat over de continue zoektocht naar balans tussen individuele en collectieve middelen, belangen en resultaten die gediend zouden moeten worden of voort zouden moeten vloeien uit diversiteitsbeleid (Jonsen, Tatlı, Özbilgin & Bell, 2013).

#### **4.2. Sturing op alle niveaus van de organisatie**

De Amerikaanse organisatiewetenschapper Taylor Cox heeft vele publicaties over diversiteit op zijn naam staan. In zijn boek uit 1994 beschrijft hij de stappen die nodig zijn om een integrale, langetermijnvisie op diversiteit in het kader van een organisatieveranderingstraject te realiseren. Cox introduceert op verschillende niveaus een aantal doelen en daaraan gekoppelde middelen, waarmee diversiteit binnen een organisatie bevorderd kan worden. De niveaus waaraan hij aandacht besteedt zijn onder andere cultuur, structuur en netwerken. Wat betreft de transformatie op het niveau van organisatiecultuur formuleert hij het doel als volgt: “Het gaat om een klimaat binnen de organisatie waarin

<sup>1</sup> Voor soortgelijke multi-level benadering zie ook recent SER advies diversiteit in de top (SER, 2019)

## *“Diversiteit kan tot vernieuwing leiden, zij het op een complexere manier dan nu vaak wordt voorgesteld.”*

diversiteit zodanig ruimte krijgt dat de leden van alle identiteitsgroepen kunnen excelleren” (1994, p. 243). Middelen om dit te bereiken zijn: 1) mensen aannemen of promoten die de nieuwe waarden respecteren (dus niet alleen aandacht voor de kwantiteit van diverse groepen, maar ook voor de kwaliteit op basis van hun houding ten opzichte van diversiteit; 2) gebruik maken van beloning; 3) inzetten van educatie als middel om de mindset, maar ook de communicatie te veranderen, zodat er draagvlak voor die verandering gecreëerd kan worden. Het is hierbij van belang de leden van de organisatie genoeg handvatten te bieden om zich tijdens dit veranderingsproces een voorstelling te kunnen maken van de verwachtingen, en van de manier waarop het doel van het proces te bereiken is.

Tweede aandachtspunt voor organisaties in dit traject is op het niveau van de structuur van de organisatie. Het doel zou hier volgens Cox (1994) moeten zijn om ervoor te zorgen dat er geen natuurlijke correlatie bestaat tussen de groepsidentiteit en de functie (bijvoorbeeld witte mannen die managers horen te worden). Middelen om dit doel te bereiken zijn: 1) diversiteit in de kerncommissies van de organisatie realiseren; 2) positieve discriminatie, zodat een bepaald target van aantallen medewerkers in bepaalde functies bereikt kan worden. Deze maatregel zou wel duidelijk besproken moeten worden met de rest van de organisatie. Daarmee zou de hardnekkige mythe dat positieve discriminatie samengaat met kwaliteitsverlies moeten worden doorbroken. Bij dergelijke positieve discriminatie gaat het om het bewerkstelligen van een evenwichtige representatie van verschillende groeperingen in de organisatie, hetgeen veeleer een correctieve actie genoemd kan worden. Het valt immers te betwijfelen dat de bepaalde groepen mensen die nu op hoog niveau binnen organisaties domineren (lees: witte mannen op leeftijd) de enigen zijn met de nodige kwaliteiten en competenties om dit te doen. Het feit dat zij desalniettemin de enigen blijken te zijn die dit niveau kunnen bereiken, onderstreept het bestaan van institutionele bias. Correctieve actie kan

deze bias, al dan niet op tijdelijke basis, doorbreken en corrigeren; 3) tot slot zal gedacht moeten worden aan doelgerichte loopbaanontwikkeling, waarin juist die groepen die minder kans maken op doorstroming beter in de gaten gehouden worden en adequate coaching wordt geboden.

Het derde aandachtspunt is op het niveau van netwerken. Informele netwerken spelen een belangrijke rol in organisaties. Een duidelijk voorbeeld hiervan is dat de meeste belangrijke formele besluiten vaak in informele old boys networks genomen worden. Het doel op dit niveau zou moeten zijn om de werking en de vanzelfsprekendheid van dit soort netwerken te doorbreken. Middelen om dit te bereiken zijn: 1) het bieden van diverse mentorprogramma's; 2) sociale gelegenheden creëren waarin aandacht is voor diversiteit van achtergronden; 3) zowel ruimte bieden aan netwerken waarin diverse groepen bij elkaar komen (bridging) als aan netwerken waarin een bepaalde groep centraal staat (bonding). Deze ruimtes zouden veilig genoeg moeten zijn voor groepen die juist buiten de norm vallen. Naast deze drie aandachtspunten is het van belang te realiseren dat de doorwerking van dominante beelden in de praktijk van alledag en in organisatieprocessen groot is en vaak als vanzelfsprekend geldt. Het is daarom van groot belang om structurele reflectiemomenten in te passen in een organisatie om de vanzelfsprekendheid van deze genomen beelden stap voor stap tegen te blijven gaan. Diversiteit kan tot vernieuwing leiden, zij het op een complexere manier dan nu vaak wordt voorgesteld.

Diversiteit brengt enige spanning met zich mee, omdat comfortzones en dagelijkse routines ter discussie gesteld worden. Hoewel dit precies is waar de potentie voor vernieuwing ligt, zijn we er hiermee nog niet. Om deze potentie waar te maken is het belangrijk dat mensen hun comfortzones durven te verlaten en in veilige tussenruimtes ontmoetingen vanuit diversiteit toe durven laten. Voor dergelijke tussenruimtes moeten wel de juiste condities worden gecreëerd. De



vluchtigheid van onze tijd brengt echter ongeduld met zich mee. De kunst is om geduldig met dit ongeduld om te gaan. Dat kan onder meer door te vertragen en ruimte te maken voor interacties waarin mensen ervaringen en perspectieven kunnen delen. Het vertragen beschermt ons tegen wat Eriksen (2001) 'de tirannie van de tijd' noemt. Want 'snel gaan betekent ook snel vergeten', zoals Lyotard (in Janssens & Steyaert 2001, p. 109) ooit treffend heeft geformuleerd. Door de snelheid in het handelen, vergeten mensen vaak de details en het veelvoud om hen heen te beleven en te waarderen. Door vertraging krijgen interacties en verhalen meer kans om vanuit hun meervoud en gelaagdheid gezien en gehoord te worden. Naast vertraging is het belangrijk om open en onbevooroordeeld te kunnen luisteren. De Nederlandse filosoof Theo de Boer (1993) stelt dat voor een interculturele dialoog de tijdelijke opschorting van het eigen oordeel een belangrijke stap is, een stap die hij epochè noemt. De Vlaamse wetenschappers Janssens en Steyaert (2001) kiezen voor een vergelijkbare beschrijving, maar spreken van 'opzij stappen'. Door het tijdelijk opschorten van het eigen gelijk of opzij stappen wordt het mogelijk een gemeenschappelijke tussenruimte te creëren. Deze tussenruimte is leeg van oordeel, waardoor het mogelijk wordt naar de ander te luisteren vanuit haar of zijn perspectief, oftewel alteriteit toe te laten (Ghorashi 2015b).

### 4.3. Monitoring van het proces

Naast aspecten zoals mindsetverandering, het creëren van veilige ruimtes en het sturen van veranderingsprocessen, is het laatste punt van aandacht de monitoring van het gehele proces van verandering. Alle processen van organisatieverandering verlopen met vallen en opstaan. Uit onderzoek blijkt dat veranderingstrajecten die zelfs met de beste bedoelingen in gang gezet worden, toch onbedoelde gevolgen kunnen hebben. Daarom is het nodig het proces van verandering zelf enigszins reflectief te maken. Dat is mogelijk door het proces te monitoren door middel van onderzoek maar ook

door opleidingselementen in het proces in te bouwen (zie bijvoorbeeld Ghorashi & Ponzoni 2014). Door het proces tot een lerend proces te maken wordt een eerste belangrijke stap gezet in de richting van het accepteren van het feit dat processen van in- en uitsluiting subtiel en impliciet zijn, en daarom vaak moeilijk te doorgronden. Er moeten op een creatieve wijze diverse reflectiemomenten in het proces ingebouwd worden, zodat de onzichtbare aspecten die verandering tegengaat zichtbaar worden gemaakt. Monitoring kan ook in andere vormen dan onderzoek gestalte krijgen, bijvoorbeeld door een observant toe te laten bij sollicitatiegesprekken, zodat het gehele proces door een buitenstaander beschreven kan worden. Hierdoor wordt de sollicitatiecommissie de mogelijkheid geboden gedurende het hele proces te reflecteren op de dynamiek van de groep.

## 5. CONCLUSIE

Diversiteit en inclusie zijn veel besproken thema's in Nederland. Maar waarom blijven organisaties zo homogeen terwijl ze wel diverser willen worden? Wat we weten is dat die intentie alleen niet voldoende is. Voor inclusiviteit is meer nodig. In een democratische samenleving zoals Nederland vormen onzichtbare, impliciete uitsluitingsprocessen de grootste uitdaging. Dit heeft te maken met wat in de literatuur de macht van vanzelfsprekendheid wordt genoemd: de macht van beelden over 'de anderen', namelijk de mensen die niet bij de dominante norm horen. Het idee is bijvoorbeeld dat als organisaties niet divers zijn, dat vooral komt door achterstanden of tekortschietende competenties van deze anderen. Organisaties zoeken de oplossing vaak in het helpen om hen competentier te maken (lees: meer op de norm te laten lijken). Maar tegelijkertijd worden deze medewerkers constant gewezen op hun anders-zijn. Een paradox dus: ze moeten zich aanpassen, maar ze blijven altijd anders. Daardoor zijn vele diversiteitspogingen gedoemd te mislukken.

Er is een andere benadering nodig, eerder een structurele omkering. Organisaties zouden het anders-

zijn van medewerkers kunnen omarmen en hen tegelijkertijd als volwaardige collega's benaderen. De energie, bewijsdrang en andere levenservaring van mensen die anders zijn, stimuleren juist het corrigerende vermogen van organisaties. Routinematige vanzelfsprekendheden (business as usual) zijn nodig en geven zekerheid, maar ze zijn tegelijkertijd dodelijk voor innovatief en creatief denken. Daarom is het belangrijk dat er in een organisatie voldoende uitdaging is om gewoontedenken (habits of mind) af te wisselen met actief denken. Het is niet alleen nodig diverser te worden, maar ook om diversiteit te omarmen en daarmee verkokering tegen te gaan. Inclusief zijn betekent werkelijk ruimte creëren voor diversiteit door de dominante normen te durven ontregelen. Dan pas kan het perspectief en de mobiliteitskracht van medewerkers met diverse belevingen en leefwerelden organisaties vitaler maken. Organisaties die het machtsvraagstuk negeren, kunnen geen duurzame inclusiviteit tot stand brengen.

Voor een inclusief veranderingstraject is het essentieel dat medewerkers de status quo, de norm en de dominante beelden in een veilige ruimte ter discussie kunnen stellen. De joodse filosofie, vooral het werk van Emmanuel Levinas (1996), biedt hiervoor inspiratie. Volgens Levinas vertrekken mensen in hun handelen te vaak vanuit de ik-positie. Hij stelt daarentegen voor om alteriteit als uitgangspunt te nemen: de ander benaderen vanuit de positie van die ander (Janssens & Steyaert 2001). Het vooropstellen van de ik-positie maakt het contact met de ander onmogelijk, zeker wanneer de assumpties over die ander beladen en negatief zijn. Een te negatief beeld laat geen ruimte voor verrassing, vernieuwing en verbinding. Om deze afstand tot de ander te kunnen doorbreken, is het creëren van tussenruimtes noodzakelijk, een ruimte die leeg van oordeel is en waar mensen open en onbevooroordeeld de diversiteit van ervaringen kunnen delen. Deze alteriteit maakt het mogelijk om zich te verplaatsen in de leefwereld van de ander en het verhaal vanuit het perspectief van die

ander te beluisteren en toe te laten. Zo ontstaan identificatiemomenten die verrassend kunnen zijn en die essentieel zijn om de vergeten bronnen van gemeenschappelijkheid terug te vinden.

Door veilige ruimtes te creëren en alteriteit een kans te geven, kunnen organisaties de institutionele bias in de dagelijkse praktijk tegengaan (Janssens & Steyaert, 2001). Dit leidt tot inclusief denken in plaats van medewerkers te reduceren tot hun anders-zijn en een nadruk op assimilatie of marginalisering. Dit vereist een structurele reflectiepraktijk, waarin medewerkers hun eigen positie en overtuigingen die ze als vanzelfsprekend zien, kritisch durven te beschouwen. Alteriteit als uitgangspunt betekent een voortdurende evenwichtsoefening, waarbij overtuigingen van 'het zelf' en 'de ander' en de hiërarchische relatie daartussen niet a priori zijn, maar continu ter discussie worden gesteld (Ghorashi & Sabelis, 2013).

In deze context is het belangrijk te realiseren dat de institutionele bias vooral op institutioneel niveau aangepakt moet worden. Individuele gesprekken over negatieve implicaties van bias kunnen alleen structureel van betekenis zijn wanneer ze een vertaling krijgen op het niveau van de organisatiecultuur en -structuur. Daarnaast is het belangrijk zichtbaar te maken dat bepaalde beelden over het zelf en de ander historisch gevormd en contextgebonden zijn. Denk bijvoorbeeld aan de eerder besproken impact van de verzorgingsstaat op de fixatie op achterstand van minder-geprivilegieerde groepen (Holvino & Kamp 2009).

Bij inclusie gaat het kortom om wederzijdse adaptatie van medewerkers en organisatie. Anders gezegd: (het streven naar) inclusie gaat per definitie gepaard met een organisatieveranderingsproces. Voor verduurzaming van dit veranderingsproces is monitoring of onderzoek gekoppeld aan veranderingstrajecten binnen de organisatie van groot belang.

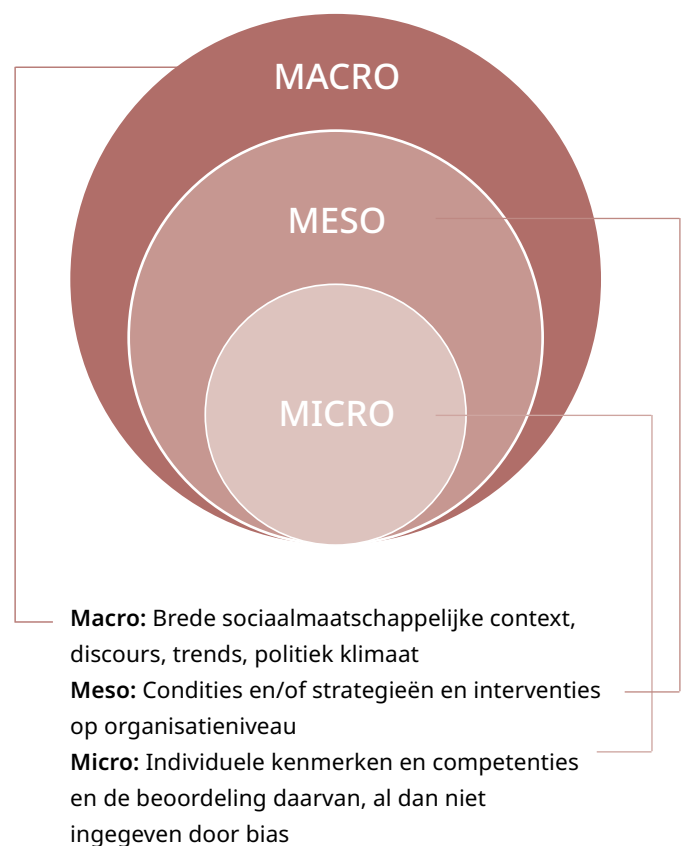


3

# ANALYSE WERKGEVER- INTERVIEWS

## 1. INLEIDING

Het onderzoek "Naar een inclusieve werkomgeving! Inzichten vanuit werk- en levenservaring en paradoxen uit de praktijk" streeft naar het genereren van inzichten die een meer inclusieve Nederlandse arbeidsmarkt kunnen bevorderen. Voor dit onderzoek hebben drie interviewrondes plaatsgevonden waarin de werkgevers en HR-medewerkers van verschillende Nederlandse organisaties bevroegd zijn. Het gaat om vertegenwoordigers van negen grote commerciële organisaties, zes kleine commerciële organisaties (mkb), en zeven non-profit organisaties. Het centrale doel van de interviews was om de expliciete en impliciete beelden (bias) die de respondenten hebben van minder-geprivilegieerde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt in kaart te brengen. Bij welke groepen ervaren de respondenten moeite om hen binnen de organisatie op te nemen, en welke ervaringen hebben zij met deze groepen? Ook is er aan de respondenten gevraagd welke verantwoordelijkheden zij voor zichzelf en hun organisaties zien weggelegd om deze groepen toch een kans te bieden op betaald werk. Op deze vraag werd zeer uiteenlopend geantwoord. Sommige organisaties zetten zich zeer actief in voor een divers personeelsbestand en een inclusieve werksfeer. Andere organisaties doen dit, om verschillende redenen, niet. Sommige respondenten geven aan hier niet de tijd noch de middelen voor te hebben. Andere respondenten vinden het simpelweg niet hun taak om dit op te pakken, en verschuiven de verantwoordelijkheid voor een inclusieve arbeidsmarkt daarbij naar ofwel de overheid (macroniveau) ofwel de minder-geprivilegieerde werknemer zelf (microniveau). Deze tendens, waarin de organisatie zelf (mesoniveau) en de institutionele bias die hier heerst veelal buiten schot blijft, kwam ook duidelijk naar voren uit recent onderzoek van Wynn (2020) omtrent genderongelijkheid binnen technologie-bedrijven in Silicon



**Figuur 1: Creatie en voeding van bias op macro-, meso- en microniveau**

Valley. De centrale vraag die hierbij gesteld kan worden, is wat ervoor nodig is om een diversiteitsstreven wél structureel op organisatieniveau in te bedden, zonder daarbij de andere twee niveaus uit het oog te verliezen. Uit het onderzoek naar bias ten aanzien van minder-geprivilegieerde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt, en de maatregelen die al dan niet getroffen worden om dit tegen te gaan, komt duidelijk naar voren dat een organisatie en diens diversiteitsbeleid niet geheel op zichzelf staan. De interviewdata laten

namelijk zien dat bias op drie niveaus gevoed en in stand gehouden wordt: macro-, meso- en microniveau (zie figuur 1). Het macroniveau wordt hierbij gevormd door de sociaal-maatschappelijke Nederlandse context en het hierin heersende discours over mensen uit minder-geprivilegieerde groepen. Deze gangbare discourses en de (on)geschreven regels van een maatschappij, voeden op hun beurt de manier waarop er binnen een organisatie, en dus op mesoniveau, naar minder-geprivilegieerde mensen wordt gekeken (De Jong & Walraven, 2017; Ghorashi & van Tilburg, 2006). Zo kan het voorkomen dat dominante beeldvorming over bijvoorbeeld vrouwen, vluchtelingen of mensen met een beperking invloed hebben op het personeelsbeleid van een organisatie. Binnen deze organisaties zelf blijkt in veel gevallen echter ook sprake van een aanhoudend ideaalbeeld van innerlijke en uiterlijke kenmerken van een medewerker: een zogenaamde normmedewerker. Ook deze bias vanuit de organisatie leidt ertoe dat sommige individuen op de arbeidsmarkt buiten de boot dreigen te vallen. Om dit te voorkomen, treffen sommige organisaties die in dit onderzoek betrokken zijn thans maatregelen om de diversiteit en inclusie van hun werkomgevingen te waarborgen. Tot slot zien we dat in- en uitsluiting zich ook afspeelt op individueel niveau. Zo krijgen bepaalde individuen op de arbeidsmarkt, omwille van hun achtergrond en de beeldvorming daaromheen, te maken met minder kansen dan andere. Vaak worden deze individuen bovendien geacht zich aan te passen, zodat zij beter bij de bestaande medewerkersnorm passen. Er lijkt een zekere angst te heersen omtrent het doorbreken van de status quo door het aannemen van medewerkers die niet aan de huidige norm voldoen. Daar waar de beelden over minder-geprivilegieerde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt op verschillende niveaus worden gecreëerd en gevoed, zal in de hierop volgende interviewanalyse een onderscheid worden gemaakt tussen de bestaande denkbeelden, tendensen en getroffen maatregelen op het macro-, meso- en microniveau. We zullen zien dat de heersende bias op de drie niveaus met elkaar

samenhangen en elkaar bovendien versterken. Deze bias beïnvloedt vervolgens het handelen van mensen binnen de organisaties ten aanzien van minder-geprivilegieerde personen op de arbeidsmarkt. Door dit mechanisme, en alle interacties en paradoxen op en tussen de verschillende niveaus verder bloot te leggen, biedt dit onderzoek nieuwe invalshoeken om diversiteit en inclusie effectief en structureel in te bedden in Nederlandse organisaties. Daarbij is het tot slot relevant om te benoemen dat zowel de tweede als de derde interviewronde plaatsvonden in een bijzondere tijd, te midden van de coronamaatregelen. Vrijwel alle respondenten gaven aan dat Covid-19 en de maatregelen daaromheen een zware wissel hebben getrokken op hun organisatie. Processen moesten anders worden ingericht, medewerkers moesten worden ontslagen en met name in veel kleine ondernemingen moesten alle zeilen worden bijgezet om het hoofd boven water te houden. Deze impact op de primaire bedrijfsvoering leidt er bij - en volgens - veel respondenten toe dat de aandacht voor diversiteit en inclusie afneemt. Ondanks deze beproevende omstandigheden, hebben alle respondenten toch de moeite genomen deel te blijven nemen in dit onderzoek en trachten zij diversiteit en inclusie daarmee blijvend op de agenda te zetten.

## 2. MACROTENDENSEN

Binnen de Nederlandse samenleving bestaan dominante beelden over groepen mensen. Deze beelden, over bijvoorbeeld migranten of mensen met een beperking, zijn contextueel en historisch gesitueerd en worden daarom in de praktijk vaak als vanzelfsprekend beschouwd. Ze worden vervolgens verspreid door de media, de politiek en het gesprek van alledag. Deze maatschappelijke beeldvorming is veelal gestoeld op hiërarchische en negatieve aannamen van 'de ander' ten opzichte van de norm. Dit normbeeld is eveneens dominant, maar veel minder expliciet dan het beeld van 'de ander'. De norm is namelijk een veelal onbesproken standaard, terwijl de ander wordt gezien als een geproblematiseerde

afwijking daarvan. Dit zien we bijvoorbeeld terug binnen het deficit denken (Ghorashi 2006, Nimako 1998), een dominant maatschappelijk discours, waarbij sterk wordt gefixeerd op de zogenaamde tekortkomingen van bepaalde groepen op de arbeidsmarkt. Gedacht kan worden aan mensen met een migratieachtergrond die de Nederlandse taal onvoldoende zouden beheersen; vrouwen die zogenaamd onvoldoende durven te onderhandelen over salaris of mensen met een beperking. De slagingskansen en doorgroeimogelijkheden van deze minder-geprivilegieerde mensen op de arbeidsmarkt worden daarbij, zo blijkt ook uit de interviews met werkgevers in dit onderzoek, beperkt.

Naast maatschappelijke beeldvorming zijn er op macroniveau ook andere, meer concrete, mechanismen te onderscheiden die de positie van minder-geprivilegieerde personen op de Nederlandse arbeidsmarkt beïnvloeden. Zo komt uit onze interviewdata naar voren dat minder-geprivilegieerde mensen niet alleen minder snel worden aangenomen voor openstaande vacatures dan normmedewerkers, maar dat zij ook een hogere kans maken op ontslag wanneer een organisatie in financieel zwaar weer verkeert. De corona-crisis, die ertoe leidt dat veel organisaties op de Nederlandse arbeidsmarkt de zeilen moeten bijzetten, lijkt de positie van minder-geprivilegieerde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt daarmee niet ten goede te komen. Tegelijkertijd is er in het bredere maatschappelijke debat wel steeds meer aandacht voor structurele benadering van diversiteit en inclusie. Een voorbeeld hiervan is de wereldwijde aandacht voor de Black Lives Matter beweging en de discussies die hieruit voortvloeien. De doorwerking van deze grote maatschappelijke aandacht voor diversiteit en kansen(on)gelijkheid binnen organisaties wordt in dit hoofdstuk verder uiteengezet. Tot slot wordt er ingezoomd op de specifieke groepen mensen waartegen, gevoed door dominante maatschappelijke discourses, een bepaalde bias heerst. Met het in kaart brengen van deze minder-geprivilegieerde groepen

wordt een eerste stap gezet richting interventies waardoor zij wel op de Nederlandse arbeidsmarkt geïnccludeerd kunnen worden.

## **2.1. Maatschappelijke tendensen en discourses**

Een algemeen beeld dat uit de interviews naar voren komt, en op mesoniveau zal worden beschreven, is dat werkgevers minder-geprivilegieerde medewerkers veelal omschrijven in termen van kosten in plaats van baten. Er wordt vanuit gegaan dat het aannemen van een medewerker die afwijkt van de norm meer aandacht en energie vereist. In het volgende hoofdstuk, waarin dieper wordt ingegaan op de organisatorische context en de overwegingen van werkgevers daarbinnen, wordt dit fenomeen nader belicht. Uit dit hoofdstuk zal blijken dat de coronacrisis de positie van minder-geprivilegieerde medewerkers in veel gevallen enkel verder in gevaar dreigt te brengen. Om deze medewerkers toch binnen de organisatie te kunnen includeren, vragen veel werkgevers om ondersteuning vanuit de overheid. De Nederlandse overheid zou, met haar beleid én met financiële middelen, organisaties moeten stimuleren om meer divers en inclusief te worden, aldus deze respondenten. Daarnaast komt uit de interviewdata naar voren dat veel respondenten met de vinger wijzen naar andere typen organisaties en naar de manieren waarop zij diversiteit aan(zouden moeten)pakken.

### **2.1.1. De impact van de coronacrisis**

Hoewel er aan de start van dit onderzoek nog geen sprake was van een Covid-19 crisis, hebben corona en de maatregelen daaromheen een duidelijke weerslag gehad op de respondenten uit dit onderzoek. Uit de interviews met de organisaties bleek al in een vroeg stadium - ook vóór Covid-19 - dat werkgevers het aannemen van mensen uit een minder-geprivilegieerde groep veelal als een risico bestempelen. Er bestaat een beeld onder werkgevers over deze personen dat zij niet (direct) zouden kunnen functioneren binnen de reguliere bedrijfsvoering. Met name kleine

## “De coronasituatie maakt het voor kwetsbare mensen op de arbeidsmarkt nog moeilijker”

ondernemers willen dergelijke veronderstelde risico's en tijdrovende inwerktrajecten vermijden: zeker ten tijde van crisis. Veel mkb'ers in dit onderzoek geven aan dat de coronacrisis ertoe heeft geleid dat zij moeite hebben om het hoofd boven water te houden. Een deel van hen heeft voor lange tijd de deuren moeten sluiten en hoewel de kosten doorliepen, kwamen er geen inkomsten binnen. Het aannemen van nieuw personeel is in deze tijd - en in de nabije toekomst - dan ook geen optie. Bovendien geven meerdere respondenten uit dit segment aan te verwachten dat personen uit een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie het in deze tijd alleen maar zwaarder zullen krijgen in het vinden van een baan. Zo stelt één van de mkb-respondenten tijdens het tweede interview:

*“Kijk, als werkgever wil je een organisatie opbouwen, en daarbij wil je de beste mensen hebben die je daarbij kunnen helpen. In tijden als deze worden de beelden van kwetsbare mensen als achterstandsgroep of als 'minder goed' alleen maar sterker, ben ik van overtuigd”.*

De respondent van bovenstaand citaat geeft aan te verwachten dat de negatieve bias ten aanzien van minder-geprivilegieerde groepen op de arbeidsmarkt door de coronacrisis alleen maar zal versterken. De druk om als organisatie goed te blijven presteren neemt toe en van personen uit minder-geprivilegieerde groepen wordt blijkbaar gedacht dat zij hier, omwille van veronderstelde tekortkomingen, niet gedegen aan bij kunnen dragen. Om deze reden worden deze personen minder aangenomen, zo verklaart ook een andere mkb-respondent die werkzaam is bij een uitzendbureau. In iedere crisis, wanneer er schaarste is aan banen, komen mensen uit minder-geprivilegieerde groepen onder op de stapel te liggen, zo stelt deze respondent. Andere kandidaten, die beter aan het beeld van de normmedewerker voldoen en waarvan verwacht wordt dat zij sneller mee kunnen draaien in het reguliere werkproces, krijgen dan voorrang.

Niet alleen kleine ondernemingen merken de consequenties van de coronacrisis. Ook binnen grote organisaties – zowel profit als non-profit – zijn de gevolgen te merken. Ook daar liepen de kosten door terwijl veel van de inkomsten stillagen. Met deze daling van omzet neemt ook de mogelijkheid om nieuwe mensen aan te nemen af:

*“De coronasituatie maakt het voor kwetsbare mensen op de arbeidsmarkt nog moeilijker, daar ben ik echt van overtuigd. Dat je aan een normprofiel moet voldoen, dat zie ik zo sterk terug, ook bij ons in de organisatie overigens. Of je nu vluchteling bent, een te bruine huidskleur hebt, een handicap of transseksueel bent, dan val je niet binnen de norm en is het echt moeilijker een baan te krijgen”.*

In deze uitspraak stelt een respondent van een grote non-profit organisatie dat de coronacrisis het voor bepaalde groepen op de arbeidsmarkt extra moeilijk maakt om aan werk te komen. De respondent voegt hieraan toe dat de coronasituatie in de eerste twee maanden nog voor solidariteit zorgde: iedereen ging samen in lockdown. Echter, dit solidariteitsgevoel is in de ogen van de respondent daarna gaan kantelen. Organisaties kregen het zwaarder, hebben het druk met overleven en het oog voor mensen met een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie verdwijnt daarbij naar de achtergrond. Sterker nog, medewerkers die afwijken van de norm, uitzendkrachten of zzp'ers zijn de eersten die worden ontslagen wanneer het daadwerkelijk slecht gaat met een organisatie. Een respondent van een grote non-profit organisatie die zich richt op het begeleiden van kwetsbare groepen in de Nederlandse samenleving, merkt ook dat de algehele verdraagzaamheid door de coronacrisis langzaam maar zeker achteruitgaat. Veel mensen verkeren in financieel zwaar weer, zijn druk met hun eigen situatie en hebben daarmee minder begrip voor anderen die het moeilijk hebben.

De consequenties van de coronacrisis voor grote



commerciële bedrijven zijn wisselend. Een deel van de organisaties merkt direct de financiële gevolgen van Covid-19 en de maatregelen daaromheen. De vraag naar hun diensten en producten loopt terug en daarmee ook de omzet en de winst. In een dergelijke situatie kunnen er geen nieuwe mensen worden aangenomen, en kan er dus ook geen extra aandacht worden besteed aan het aannemen van een meer divers personeelsbestand. Daarnaast zijn er veel respondenten die stellen dat hun organisatie niet direct een terugslag ervaart in hun omzet, maar wel een verschuiving in hun prioriteiten.

*“In de coronacrisis zitten we in korte termijn, we zitten in angst en gaat ons brein korte afslagen nemen. En dat heb ik ook wel gezien in onze omgeving, En op het moment dat ik daar de vinger op leg dan hoor ik wel ‘oh ja oh ja, daar moeten we op letten’. Maar het zit van nature dat je weer snel naar je backbone teruggaat. Dus is er iets veranderd? Ik vind het nu lastig te zeggen. Voor de coronacrisis was ik positiever over inclusiviteit, en ik vind dat het nu weer hard werken is. Dat zagen we ook bij de vorige crisis; toen ebde D&I totaal weg, was het niet meer onder de aandacht want alles was gefocust op financieel herstel”.*

De respondent van bovenstaand citaat omschrijft hoe bedrijven in tijden van crisis veelal teruggaan naar hun backbone: de reguliere bedrijfsvoering waarbij het draait om geld verdienen. Het streven naar diversiteit en inclusie vormt klaarblijkelijk geen intrinsiek onderdeel van deze reguliere bedrijfsvoering. Hoewel veel grote commerciële organisaties in dit onderzoek doorgaans moeite steken in het voeren van een effectief diversiteitsbeleid, en hier speciale budgetten of trainingen op inrichten, worden deze momenteel “on-hold gezet”. Verschillende respondenten lichten toe dat er binnen de grote commerciële organisaties waarvoor zij werken maar een bepaalde hoeveelheid energie, geld en commitment is en dat deze momenteel

– tot hun spijt – aan andere organisatiedoelen besteed moeten worden dan aan het realiseren van een divers personeelsbestand.

Tot slot is er één grote commerciële organisatie in dit onderzoek waar juist andersom geredeneerd wordt. Voor de coronacrisis, zo stelt de respondent van deze organisatie, verkeerde het bedrijf in de luxepositie om niets met diversiteit en inclusie te hoeven doen. Nu de omzet en winst stevig zijn gedaald, ziet het bedrijf zich echter gedwongen om alle mogelijke handvatten aan te grijpen om er weer bovenop te komen. Een strategische inzet op diversiteit en inclusie, om het imago en daarmee de marktpositie van het bedrijf te verbeteren, is daar onderdeel van.

### **2.1.2. Overheidsbeleid en -ondersteuning**

In dit onderzoek is aan de werkgevers van diverse organisaties op de Nederlandse arbeidsmarkt onder meer gevraagd hoe de arbeidsmarktpositie van minder-geprivilegieerde personen kan worden verbeterd en wat hen zelf zou stimuleren om deze personen in de organisatie op te nemen. Met name mkb'ers hebben een uitgesproken mening over dit onderwerp. Velen van hen verwijzen naar de rol van overheid en diens “systeem”.

*“Eigenlijk zie ik ze niet als mens als ‘kwetsbaar’, wel de regels en procedures die het voor werkgevers heel moeilijk maken mensen aan te nemen. Ik ben ervan overtuigd dat de afstand tot de arbeidsmarkt en daarmee de kwetsbaarheid van deze mensen wordt versterkt door al die regels en procedures om mensen op de arbeidsmarkt zogenaamd te beschermen. Daardoor kies je uitsluitend de beste en geen mensen van wie je bang bent dat ze vroegtijdig gaan uitvallen. Dus, eigenlijk vind ik de kwetsbaarheid van mensen niet zozeer veroorzaakt worden door de mensen zelf of hun eigenschappen, maar door het hele systeem”.*

De manier waarop de overheid de arbeidsmarkt op dit moment reguleert, zo stelt één van de mkb-respondenten in bovenstaand citaat, zou de positie van minder-geprivilegieerde groepen op de arbeidsmarkt eerder ten slechte komen dan ten goede. Ook andere mkb'ers in dit onderzoek geven aan dat de regels van de Nederlandse overheid die bedoeld zijn om iedereen op de arbeidsmarkt te beschermen, bijvoorbeeld de regulering – en bijkomende kosten – bij indiensttreding, pensioen, langdurig ziek zijn, uitval of ontslag, eigenlijk juist averechts werken. Werkgevers ervaren hierdoor grote druk om goed functionerende medewerkers aan te nemen en te behouden. Dit is met name het geval in het mkb-segment, waar de afhankelijkheid van een klein persoonsbestand aanzienlijk is. De keuze voor een medewerker uit een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie wordt hierbij als een te groot risico gezien omdat de werkgevers vraagtekens hebben bij het functioneren van deze potentiële werknemers. Wanneer de werkgevers gevraagd wordt wat hen zou stimuleren om deze groep toch aan te nemen, wordt verwezen naar een aanpassing van de regels waardoor het minder lastig en kostbaar wordt om iemand die niet voldoende functioneert te ontslaan.

Daarnaast verwijst het merendeel van de mkb'ers naar een algehele financiële stimulans vanuit de overheid: een subsidie om mensen uit een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan te nemen en te behouden. Eén van de respondenten, een winkelmanager, legt uit dat een dergelijke subsidie nodig zou zijn om de mindere productiviteit van deze medewerkers te compenseren. Uit dit gedachtegoed komt duidelijk naar voren dat werkgevers verwachten dat de groep mensen die momenteel afstand ervaart tot de arbeidsmarkt niet voldoende zal functioneren, en dat dit dus op een bepaalde manier gecompenseerd moet worden. In het geval van de mkb-ondernemers wordt de overheid daarbij als verantwoordelijke partij aangewezen. Indien de overheid het voor mkb'ers eenvoudiger zou maken om mensen uit een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie aan te nemen, zou dat volgens de respondenten grote mogelijkheden bieden. Zo stellen

meerdere respondenten van verschillende typen organisaties dat juist binnen het midden-kleinbedrijf veel ruimte is voor een persoonlijke aanpak. Echter, dan moet het mkb wel eerst in staat worden gesteld om medewerkers uit deze groep aan te nemen.

Niet alleen mkb'ers verwijzen naar de rol van de overheid wanneer het gaat om het stimuleren van diversiteit en inclusie in hun personeelsbestand. Ook onder de respondenten van grote commerciële organisaties wordt hierover gesproken. Zo beaamt een werkgever van een groot bedrijf dat de Ziektewet (om precies te zijn Artikel 29b ), zeker wanneer het gaat om mensen met psychische klachten, flexibeler moet worden ingericht. De grote consequenties die momenteel worden verbonden aan het uitvallen van medewerkers, leiden ertoe dat een bepaalde groep personen op de Nederlandse arbeidsmarkt – waarvan wordt gedacht dat de kans op uitval hoog is – in eerste instantie al niet meer wordt aangenomen. Om dit negatieve effect tegen te gaan, wordt door veel respondenten opgeroepen om de ontslagregeling te versoepelen. De vraag is echter welk effect dit zou hebben: werkgevers zijn hierdoor wellicht eerder geneigd “het risico te lopen” om iemand uit een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie aan te nemen, maar zouden deze persoon ook vrij gemakkelijk weer kunnen ontslaan wanneer diens werk in hun ogen toch niet volstaat. Verschillende respondenten stellen om deze reden dat enkel een aanpassing van de regels of een financiële stimulans vanuit de overheid niet zal volstaan in het bereiken van een diverse en daadwerkelijk inclusieve arbeidsmarkt. Zij vragen van de overheid ook extra voorlichtingsacties en -campagnes op het gebied van diversiteit in inclusie, om eenieder bewust te maken van de belangen en voordelen van een arbeidsmarkt waarop iedereen dezelfde kansen krijgt.

## **2.2. Maatschappelijk debat over diversiteit en kansen(on)gelijkheid**

Ten tijde van dit onderzoek was er in Nederland veel aandacht voor de Black Lives Matter beweging en voor de maatschappelijke discussies over racisme en

*“En ik wil dan niet perse zeggen dat elk initiatief dat we doen alleen maar gebeurt vanuit imago oogpunt, maar ik denk wel dat de organisatie daar vrij veel op leunt”*

discriminatie. De wereldwijde ontwikkelingen omtrent deze thematiek bieden veel ruimte voor gesprek. Voor het eerst wordt er in de Nederlandse publieke ruimte op een structurele wijze gesproken over racisme – zelfs ten tijde van de coronacrisis. Dit vormt een doorbraak ten aanzien van het zogenaamde meritocratische gedachtegoed (zie ook Sandel, 2020), waarin men er – in veel gevallen onterecht – van overtuigd is dat eenieder binnen de samenleving dezelfde kansen heeft op succes. Steeds meer dringt het door dat er in realiteit geen sprake is van dergelijke kansengelijkheid en dat bias hierin een belangrijk obstakel vormt. Niet alleen in het maatschappelijke en politieke debat wordt daarom veel aandacht besteed aan diversiteit en inclusie, ook binnen organisaties wordt hierop ingespeeld. Zo zijn er, met name onder de grote commerciële bedrijven in dit onderzoek, veel voorbeelden van organisaties die inzetten op diversiteit omdat zij bijvoorbeeld merken dat hun klanten hier waarde aan hechten, omdat de politiek hierop aanstuurt of omdat onderzoeksrapporten het belang ervan onderschrijven. Aan de andere kant lijkt het maatschappelijke debat omtrent diversiteit ook vaker te resulteren in verhitte discussies. Het gepolariseerde klimaat waar dit, ook op de werkvloer van Nederlandse organisaties, toe kan leiden wordt in deze paragraaf eveneens beschreven.

### **2.2.1. Diversiteit en inclusie als maatschappelijke trend**

Daar waar het thema diversiteit en inclusie in de Nederlandse maatschappij steeds centraler staan, kunnen en willen veel organisaties hierin niet achterblijven. Vooral grote commerciële organisaties steken veel tijd, geld en moeite in het realiseren van een diverse werkomgeving. Internationale organisaties zetten bovendien in op diversiteit ter ondersteuning van hun internationale imago. Een divers personeelsbestand zou daarnaast ingangen bieden tot een breed scala aan mogelijke klantgroepen en goed zijn voor meer creativiteit op de werkvloer. Zo vertelt één van de HR-medewerkers van een grote commerciële organisatie tijdens één

van de interviews dat zij momenteel op zoek zijn naar Chinese medewerkers, om een betere aansluiting op de Chinese markt te vinden. Hetzelfde geldt voor medewerkers met een Marokkaanse achtergrond, nu zij een aantal grote Marokkaanse organisaties als klant hebben gekregen. Een andere respondent van een grote commerciële instelling sluit zich eveneens aan bij het gedachtegoed dat wanneer je een bepaalde klantengroep (in dit geval personen in een rolstoel) wilt bereiken, je ook medewerkers uit deze groep in dienst moet hebben. Eén van de mkb'ers in dit onderzoek heeft het contact met klanten binnen zijn organisatie zelfs een erg specifieke 'diverse' insteek gegeven. Zo heeft hij besloten om zijn Islamitische medewerkster klanten met een migratieachtergrond te laten benaderen, en worden alleenstaande vrouwen benaderd door een mannelijke medewerker van zijn organisatie. Deze specifieke inzet van een medewerker ten aanzien van een bepaald segment uit het klantenbestand is niet uniek. Ook meerdere respondenten van grote commerciële instellingen geven aan een dergelijke match te zoeken. Diversiteit wordt hierbij ingezet als een strategisch middel, een benadering die in 3.2. is aangeduid als een fixatie op verschil.

Eén van de respondenten in dit onderzoek, een HR-medewerker van een grote commerciële instelling, spreekt dan ook twijfels uit over het diversiteitsbeleid binnen bepaalde organisaties dat puur gestoeld is op strategische voordelen en diversiteit als maatschappelijke trend:

*“Volgens mij heb je als je een beetje naar de maatschappij kijkt, naar de media kijkt, zie je dat er de afgelopen twee jaar meer aandacht is voor het onderwerp en meer onderzoek naar wordt gedaan. En op basis daarvan denk ik dat de organisatie daar ook meer aandacht aan heeft verleend. Dus hoe het dan stimulerend werkt, dat is dan een negatieve prikkel vind ik. Niet vanuit intrinsieke motivatie maar meer vanuit imago. En ik wil dan niet perse zeggen dat elk initiatief dat we doen alleen maar*

gebeurt vanuit imago oogpunt, maar ik denk wel dat de organisatie daar vrij veel op leunt”.

De respondent zet in bovenstaand citaat vraagtekens bij de intrinsieke motivatie van de organisatie om in te zetten op diversiteit. Wanneer deze motivatie ontbreekt, wordt het risico gelopen dat diversiteit alleen wordt gebruikt als visitekaartje naar de buitenwereld, zonder dat minder-geprivilegieerde groepen er daadwerkelijk beter van worden. Diversiteit wordt dan, zo blijkt ook uit bestaand onderzoek, bijvoorbeeld ingezet om de representativiteit van de organisatie te verhogen en daarmee de organisatiedoelstellingen te realiseren (zie ook Ely en Thomas, 2001; Van Laer en Janssens, 2011), dit betekent echter niet dat er ook sprake is van een inclusieve werkomgeving. Een andere respondent van een grote commerciële organisatie spreekt van drie “kwetsbare” doelgroepen die binnen diens organisatie expliciet worden ondersteund, namelijk: vrouwen, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een arbeidsbeperking. De identificering van deze groepen heeft volgens de respondent te maken met zogenaamde modetrends, aangezien er in de maatschappelijk momenteel veel aandacht voor deze groepen is.

Bij de mkb-bedrijven is er slechts één ondernemer – met zelf een migratieachtergrond – in dit onderzoek die aangeeft zich actief in te zetten voor meer diversiteit binnen de onderneming. Zijn open houding resulteert bovendien in een inclusieve sfeer op de werkvloer. De meeste mkb-ondernemers geven echter aan geen expliciete aandacht te besteden aan diversiteit en inclusie. Veel van hen zetten bovendien hun vraagtekens bij het diversiteitsstreven van grote organisaties.

“Ik denk wel dat bepaalde grote organisaties een verschuiving gaan meemaken, maar dat is mijns inziens meer voor het beeld naar buiten toe, dan dat ze het echt zo graag zelf willen. Die organisaties ervaren meer sociale druk. Diversiteit en inclusie zijn een soort

van visitekaartje, maar ik denk dat ze feitelijk liever een blonde jongen of meisje zouden aannemen. Hetzelfde zie je bij topposities met mannen en vrouwen”.

Uit deze uitspraak komen meerdere aspecten naar voren. Allereerst bevestigt de respondent – bewust of onbewust – het normbeeld van een witte, mannelijke werknemer. Personen met een andere (haar)kleur of van een ander geslacht zouden minder goed (in bepaalde posities) op de arbeidsmarkt passen. Daarnaast geeft de respondent aan dat grote bedrijven weldegelijk moeite doen om deze minder-geprivilegieerde groepen een kans te geven, maar dat zij dit in zijn ogen vooral doen om beter in de smaak te vallen bij de maatschappij. Een veelgehoord argument onder mkb'ers is dat grote commerciële organisaties vooral inzetten op diversiteit als zijnde een marketingstrategie of vanwege sociale druk. Daarmee lijkt het voor hen minder geloofwaardig te zijn dat deze mensen, die afwijken van zijn normbeeld, gewoonweg de juiste kwalificaties hebben om een bepaalde functie te bekleden.

Naast imago-overwegingen benoemen respondenten ook maatschappelijke invloed van wetenschappelijke onderzoeksrapporten (zoals het SER-rapport over Diversiteit in de top: SER, 2019) en de politiek (zoals de participatiewet uit 2015) als redenen om naar meer diversiteit en inclusie te streven. Eén van de respondenten gaf aan dat “dwang vanuit de overheid” goed zou zijn om kansenongelijkheid op de Nederlandse arbeidsmarkt tegen te gaan. Dit zou bijvoorbeeld kunnen in de vorm van specifieke medewerkersquota of controles op arbeidsdiscriminatie. Dergelijke diversiteitsinterventies op organisatieniveau worden in het volgende hoofdstuk verder toegelicht, waarbij uiteen wordt gezet in hoeverre organisaties op de Nederlandse arbeidsmarkt meegaan in het maatschappelijk streven naar kansengelijkheid en inclusie, en in hoeverre dit ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

### 2.2.2. Maatschappelijke polarisatie

Daar waar diversiteit en inclusie in toenemende mate onderwerp zijn van gesprek, lijken de discussies over kansenongelijkheid en racisme de verhoudingen tussen bepaalde groepen in de samenleving ook weer verder op scherp te zetten. Zo doet de Zwarte Piet discussie de afgelopen jaren steeds weer stof opwaaien. Diverse groepen mensen in de Nederlandse maatschappij houden er verschillende meningen op na en in het huidige (sociale) media tijdperk is er steeds meer mogelijkheid om deze meningen – meestal ongenueanceerder dan in persoonlijke communicatie – onder de aandacht te brengen. Vaak wordt daarbij maar weinig begrip opgebracht voor de positie van de andere partij en diens mening. Deze polarisatie van de Nederlandse samenleving leidt ook tot zorgen binnen de organisaties in dit onderzoek. Een respondent van een grote niet-commerciële instelling omschrijft dit als volgt:

“Ik maak me grote zorgen over het gepolariseerde klimaat in Nederland en ook in organisaties. Dat zie je bij ons ook. Hoe er naar statushouders wordt gekeken die bij ons in dienst zijn: taalbeheersing is slecht dus ze zullen wel dom zijn, hun eetgewoonten zijn raar, hun afwachtende houding zou zwakte tonen, terwijl het in hun eigen cultuur juist van beleefdheid getuigt om terughoudend te zijn, evenals het niet aankijken van iemand. Het is echt belangrijk om als organisatie vast te stellen: accepteer je dit, wil je dit en hoe maak je verbindingen tussen alle mensen die er werken? Dat moet je als organisatie echt willen en daar moeite voor willen doen. Niets gaan vanzelf”.

Uit dit citaat komen verschillende elementen naar voren. Allereerst omschrijft de respondent hoe veronderstelde cultuurverschillen, en de maatschappelijke beeldvorming daaromheen, ook doorwerking kunnen hebben op de werkvloer. In het geval van

deze organisatie, hebben werknemers een duidelijk negatieve bias ten aanzien van statushouders. Daarnaast geeft de respondent aan dat een organisatie specifiek in zou moeten grijpen om dergelijke spanningen te voorkomen en dus om een inclusieve werksfeer te kunnen waarborgen. Diversiteit werkt niet vanzelf, aldus de respondent. De vraag is in hoeverre organisaties bereid zijn om structurele aanpassingen te doen waardoor diversiteit en inclusie weldegelijk integraal onderdeel worden van de organisatie.

Een HR-medewerker van een grote commerciële organisatie vertelt dat ook daar sprake is van spanningen op de werkvloer en omschrijft hoe verschillende groepen mensen binnen de organisatie aan framing doen. Bij framing worden bepaalde groepen op een specifieke manier afgeschilderd. De respondent beschrijft bijvoorbeeld hoe medewerkers met een Islamitische achtergrond vaak worden weggezet als collega's die niet van een gezellige borrel houden of moeite hebben met medewerkers die niet heteroseksueel zijn. Deze Islamitische medewerkers zouden op hun beurt, aldus de respondent, ook weer bepaalde gefixeerde ideeën hebben over hun Nederlandse collega's. Het gevaar van dit soort categorisering is dat er normatieve beelden van bepaalde groepen mensen, die door het dominante discours worden gevoed, worden verspreid terwijl het oog voor individuele medewerkers lijkt te verdwijnen. Zo wordt er een oordeel geveld op basis van iemands achtergrond, zonder dat deze persoon de kans krijgt om zichzelf te laten zien.

“Berichten in het nieuws bijvoorbeeld, en wat er gebeurt op straat. Het gaat natuurlijk mond op mond. Iemand heeft een slechte ervaring met iemand en die zegt meteen resoluut: oh dat is een Surinamer, dus die is lui. Daar heeft het denk ik wel mee te maken”.

Een werkgever van een uitzendbureau legt in bovenstaande uitspraak uit hoe berichtgeving op macroniveau een negatief beeld kan verspreiden van -

*“Dat je toch een buitenstaander bent. Dat je er niet bij hoort. En dat je er alleen bij hoort op de voorwaarden van de groep”*

in dit specifieke geval - Surinaamse mensen. Surinamers (en volgens andere respondenten ook Marrokkanen en Turken) staan hiermee één-nul achter bij het zoeken naar werk. Toch geeft deze respondent ook aan dat de doorwerking van dit maatschappelijk discours door de jaren heen minder is geworden. Ze stelt dat ze tegenwoordig iedereen aan het werk krijgt, welke achternaam zij ook dragen. Een andere respondent, een HR-medewerker van een onderwijsinstelling, is echter minder positief over de ontwikkelingen van de Nederlandse maatschappij op het gebied van inclusie.

*“Ik vind het wel betreuenswaardig dat we sinds mijn ouders in de jaren zeventig naar Nederland zijn gekomen nog eigenlijk niks zijn opgeschoten, dat vind ik wel teleurstellend. Dat er nog steeds zo weinig is gebeurd in al die jaren. Daar heb ik het ook weleens met mijn ouders over. Dat ik ze dan vertel hoe het nu gaat, dat mijn ouders dan echt verbaasd zijn en zeggen van: dan is er dus eindelijk niet veel veranderd sinds wij hierheen kwamen. Dat je toch een buitenstaander bent. Dat je er niet bij hoort. En dat je er alleen bij hoort op de voorwaarden van de groep”.*

Deze respondent, met zelf een migratieachtergrond, omschrijft hoe een traineegroep binnen haar organisatie bestaande uit jongeren met eveneens een migratieachtergrond zich nog altijd een duidelijke minderheid voelt. Ook ervaren zij dat ze hierdoor tegen een muur aanlopen wanneer zij hun doelen willen bereiken in de Nederlandse samenleving. De respondent vindt dit niet alleen problematisch voor haar trainees, maar ervaart dit bovendien als een persoonlijke teleurstelling.

### **2.3. Normativiteit en cultuurverschil**

In het streven naar een meer inclusieve Nederlandse arbeidsmarkt is het van belang in kaart te brengen welke groepen op dit moment al dan niet geïnccludeerd worden. Uit ons onderzoek komt naar voren dat veel

organisaties zich bij het aannemen van personeel stevig vasthouden aan een bepaalde norm die reeds gevestigd is. Binnen deze organisaties, en onder diens medewerkers, bestaat een specifieke organisatiecultuur waar men liever niet vanaf wil stappen. Iedereen die binnen deze culturele norm past is welkom, maar voor personen voor wie dit niet opgaat blijven de deuren veelal gesloten. Uit de interviews blijkt dat veel werkgevers, gevoed door discourses op het macroniveau, het idee hebben dat personen uit deze groepen fundamenteel anders zijn dan zichzelf. In plaats personen aan te nemen die ‘anders’ zijn en daarmee de bestaande balans dreigen te verstoren, kiezen wij ervoor de norm te reproduceren. In het definiëren van de groepen die af zouden wijken van de norm, benoemen werkgevers zeer diverse karakteristieken als gender, seksuele voorkeur, mentale en fysieke gezondheid en een vlucht- of migratieachtergrond. De doorwerking van het dominante discours ten aanzien van deze minder-geprivilegieerde groepen wordt in onderstaande beschreven.

#### **2.3.1. Vlucht- of migratieachtergrond**

In de gesprekken over personen op de arbeidsmarkt die af zouden wijken van de bestaande organisatienorm, blijkt dat de respondenten in dit onderzoek vooral een koppeling maken met de minder-geprivilegieerde positie van mensen met een vlucht- of migratieachtergrond. Daar waar er in het Nederlandse maatschappelijke debat veel wordt gesproken over duidelijke verschillen tussen de Nederlander enerzijds en de buitenlandse ander anderzijds (zie ook Barbero, 2012; Duyvendak en Scholten, 2012), lijkt dit ook doorwerking te vinden binnen organisaties.

*“Mensen met een andere culturele achtergrond die wel hier geboren zijn, die hebben geen achterstand in bijvoorbeeld opleidingsniveau. Die hebben niet een achterstand in, naja ze hebben wel minder netwerk. Dat maakt ze wel iets kwetsbaarder. Maar de reden dat ze niet aan een baan komen*

is niet omdat ze iets missen in talent maar juist omdat er met een andere manier naar hen gekeken wordt. Dus zijn zij dan kwetsbaar, of kijkt de arbeidsmarkt anders naar hen en geeft die hen minder kansen?”.

Deze uitspraak van een respondent van een grote commerciële organisatie laat zien hoe het maatschappelijke discours omtrent Nederlanders met een migratieachtergrond ongelijke kansen op de Nederlandse arbeidsmarkt kan veroorzaken en reproduceren. Ook andere respondenten benoemen hoe beeldvorming op macroniveau tot dergelijke kansongelijkheid leidt. Volgens één respondent begint dit zelfs al op de basisschool, waarbij kinderen met een migratieachtergrond lagere adviezen krijgen voor hun vervolgonderwijs.

Een duidelijke doorwerking van maatschappelijke beeldvorming op de Nederlandse arbeidsmarkt en binnen organisaties zien we ook terug binnen één van de non-profit organisaties in dit onderzoek. De directeur van deze organisatie verklaart dat zijn organisatie niet bewust mensen uitsluit maar dat er weldegelijk groepen zijn die minder kans maken op het bereiken van succes in hun werk dan anderen. Volgens de respondent hebben deze ongelijke kansen te maken met tekortkomingen van deze specifieke groepen. Zij zouden namelijk van huis uit niet de juiste ‘spelregels’ hebben meegekregen om carrière te maken. Hij verwijst hiermee naar de institutionele bias, de geschreven en ongeschreven regels die ten grondslag liggen aan het ‘normale’ spel dat in arbeidsorganisaties gespeeld wordt en bepaalde belangen of groepen systematisch begunstigen (zie ook Çankaya, 2015; Ghorashi en Sabelis, 2013). Vroeger, zo stelt de respondent, leidde een gebrek aan dergelijke spelregels tot een kwetsbare arbeidsmarktpositie van kinderen van laagopgeleide arbeiders. Vandaag de dag zijn het volgens deze respondent niet langer de arbeiderskinderen, maar mensen met een migratieachtergrond die niet over deze spelregels beschikken. Zij zouden dermate anders

opgroeien dat zij niet in staat zijn de norm van de organisatie te begrijpen of zich ernaar te gedragen. In het verklaren van de barrières waartegen deze groep binnen zijn organisatie aanloopt, licht de respondent verder toe:

“Onze Nederlandse - maar ook in onze organisatie - waarde is iemand een eigen mening gunnen, maar dat moet van twee kanten komen. Daar heb ik dan veel moeite mee als dat niet gebeurt. Handen geven, is respect, dat hoort er gewoon bij. Ik heb ook mijn grenzen hierin. Je hebt een basis set aan regels, dat is toch niet erg. En laten we eerlijk zijn, twee Marokkanen op een scooter is meer risico op iets dan een gewone Nederlandse jongen met een bril”.

Ook een tweede respondent uit de non-profit sector, het hoofd van een kleinschalige medische instelling, stelt op zoek te zijn naar werknemers die de codes van zijn organisatie begrijpen en dat het hebben van een migratieachtergrond daarbij een belemmering zou vormen. In zijn verdere toelichting verwijst hij daarbij expliciet naar “meisjes en vrouwen met een hoofddoek”. Zij zouden volgens de respondent, vanuit hun cultuur en religie, minder open staan voor hem als werkgever en zijn homoseksuele geaardheid. De beeldvorming omtrent werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond en hun normen, waarden en religie, is klaarblijkelijk zo hardnekkig dat het de baankansen van deze groep sterk beïnvloedt. Een andere respondent, werkzaam bij een grote onderwijsinstelling, merkt eveneens op dat het binnen die organisatie lastig is om medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond aan te nemen. Een veelgehoorde reactie van het huidige personeelsbestand op dergelijke initiatieven is: “Waarom moeten we het nu constant hebben over niet-westers?” Deze weerstand is volgens de respondent te verklaren door onbegrip. Hoewel velen binnen haar organisatie begrip hebben voor bijvoorbeeld de

kwetsbare positie van vrouwen en mensen met een beperking, kunnen zij zich maar moeilijk verplaatsen in de 'niet-westerse ander'. Daar waar alle drie deze groepen zouden afwijken van de norm, zijn het vooral Nederlanders met een migratieachtergrond die geproblematiseerd worden. Veel medewerkers van de onderwijsinstelling staan, zoals de respondent uitlegt, zelf weinig in contact met individuen met een niet-westerse achtergrond en hebben daardoor ook geen zicht op hun daadwerkelijke situatie en de eventuele obstakels die zij ervaren op de arbeidsmarkt. De arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond lijkt binnen deze organisatie onbespreekbaar te worden gemaakt, wat hun arbeidsmarktpositie enkel kwetsbaarder lijkt te maken.

### 2.3.2. Culturele en religieuze verschillen

Veel respondenten spreken in hun verklaringen voor de aanhoudende kansenongelijkheid op de arbeidsmarkt over culturele verschillen. Bij personen die afwijken van de heersende norm - zij het omwille van hun taal, normen en waarden, kleding sociale netwerk of vaardigheden - wordt al gauw gesproken van een cultuurverschil. Hoe dit veronderstelde cultuurverschil in de ogen van onze respondenten gestalte krijgt, wordt hieronder duidelijk.

“Wij Nederlanders hebben ook een schreeuwcultuur, dat is bij Marokkanen bijvoorbeeld niet gebruikelijk. Profileren, netwerken, laten zien wat je doet, dat is echt Nederlands”.

In dit citaat worden de Nederlandse cultuur en de Marokkaanse cultuur tegenover elkaar gezet. Dit proces van othering komt als een duidelijk patroon uit de interviewdata naar voren. Het grote verschil tussen beide culturen zou volgens deze respondent van een grote commerciële organisatie liggen in de mate van profilering en netwerken. Aan dergelijke verschillen wordt doorgaans bovendien

een waardeoordeel gekoppeld, waarin de cultuur die afwijkt (“bij Marokkanen”) van de heersende norm (“wij Nederlanders”) het moet ontgelden.

Een HR-medewerker van een andere grote commerciële organisatie in dit onderzoek sprak van jonge vrouwen – met name met een Islamitische achtergrond – of mensen uit Azië en het Midden-Oosten wanneer het gaat om groepen die niet binnen de cultuur van zijn organisatie passen. Binnen deze organisatie heerst namelijk een duidelijke witte bedrijfscultuur, die in de ogen van de respondent slecht te overbruggen valt in de richting van deze groepen op de arbeidsmarkt. Zo heeft het bedrijf “nare ervaringen met mensen uit India”, aangezien zij volgens de respondent niet passen binnen de harde en openhartige sfeer op de werkvloer. Een andere werkgever van een groot commercieel bedrijf geeft eveneens aan slechte ervaringen te hebben met bepaalde minder-geprivilegieerde groepen en spreekt hierbij expliciet over zijn ervaringen met re-integratietrajecten en met medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. De slechte ervaringen die hij daarmee ondervond omschrijft hij als “ziek melden, smoesjes of andere dingen die de [organisatie – auteurs]cultuur ondermijnen”. De respondent staat hierdoor niet langer positief tegenover het aanbieden van re-integratietrajecten en heeft momenteel vrijwel geen medewerkers met een migratieachtergrond in dienst. Hij verklaart zichzelf nader door te stellen:

“Mensen die in het algemeen kwetsbaar zijn, zijn toch de mensen die geen goede taalbeheersing hebben, denk ik. En ook mensen met een hoofddoek, die wil ik hier niet. Je geloof zichtbaar laten zijn in de publieke ruimte, daar vind ik iets van, zo iemand komt hier nooit binnen”.

De verwijzing naar taalbeheersing in dit citaat is verre van uniek en zal in de volgende paragraaf verder worden uitgewerkt. Een ander interessant aspect dat uit deze uitspraak naar voren komt, is de verwijzing naar het dragen van een hoofddoek en het zichtbaar



maken van iemands religie op de werkvloer. Het is met name deze religieuze uitdraging waar de werkgever zich aan stoort. De gevoeligheid van religie op de werkvloer werd ook aangekaart door een andere respondent, werkzaam bij een grote financiële instelling. Deze vertelt hoe zijn organisatie recentelijk een feest organiseerde ter gelegenheid van het Indiase Divali. Er was muziek uit India, Indiase kleding en hapjes. Het vieren van Suikerfeest, zo vertelt de respondent, ligt binnen deze organisatie echter een stuk gevoeliger. De respondent verklaart dit door te verwijzen naar het verschil tussen cultuur (Divali) enerzijds en religie (Suikerfeest) anderzijds. Het vieren van religie zou binnen zijn werkomgeving als ongepast worden ervaren. Wat hierbij opvallend is, is dat Divali een Hindoeïstisch feest is – net als dat Suikerfeest een Islamitisch feest is. Toch wordt eerstgenoemde met open armen ontvangen en laatstgenoemde geweerd. Voor bepaalde religies zoals de Islam, die worden gezien als de religie van de ‘ander’, lijkt men op een specifieke manier huiverig. Dit sluit aan bij beeldvorming op macroniveau, waarbij de Islam in de politiek, de media en het gesprek van alledag veelal negatief besproken wordt. De manier waarop er tegen Islamitische religieuze uitingen op de werkvloer wordt aangekeken, geeft weer hoe verschillende soorten bias, in dit geval ten aanzien van religie, cultuur en etniciteit, samenkomen en zo weer een unieke vorm van bias vormen, in dit geval Islamofobie. Dit kan op verschillende – subtiele en minder subtiele – manieren op de werkvloer tot uiting komen. Een voorbeeld hiervan komt naar voren in één van de interviews met een grote commerciële organisatie, waar mensen met een Islamitische geloofsovertuiging als niet passend binnen het team worden beschouwd omdat zij niet mee zouden willen doen aan de vrijdagmiddagborrel. Mensen met een Islamitische achtergrond, waarvan hier verondersteld wordt dat zij niet willen borrelen, worden dus al buitenspel gezet nog voordat zij een kans hebben gekregen. Tot slot moet ook de doorwerking van dergelijke vrijdagmiddagborrels, en het al dan niet includeren van werknemers met

een Islamitische achtergrond daarbij, niet worden onderschat. Het netwerken dat hier plaatsvindt, draagt immers bij aan het ontstaan en in stand houden van ofwel carrièrekansen of in dit geval van medewerkers met een Islamitische achtergrond: kansenongelijkheid.

### **2.3.3. Taal als bepalende factor**

Cultuur en religie zijn niet de enige aspecten die kunnen leiden tot een minder-geprivilegieerde positie op de Nederlandse arbeidsmarkt. Veel werkgevers geven aan dat gebrekkige taalbeheersing hierbij een cruciale oorzaak is. Groepen die door dit gebrek aan taalbeheersing allereerst als ‘kwetsbaar’ worden gezien, zijn mensen met een migratieachtergrond, vluchtelingen en statushouders. Het is hierbij interessant te analyseren dat er in onze samenleving een heel ander beeld bestaat over ditzelfde gebrek aan Nederlandse taalbeheersing aan de zijde van expats. Dit verschil in waardering en problematisering kan worden verklaard door het achterstands-denken over bepaalde groepen in de Nederlandse maatschappij (zie Holvino en Kamp, 2009; Ghorashi en Van Tilburg, 2006). Waar vluchtelingen vaak worden omschreven als ‘kwetsbaar’, wordt deze relatie in mindere mate gelegd met expats. Sterker nog, de beeldvorming omtrent bijvoorbeeld vluchtelingen in het sociaal-maatschappelijk discours kan ertoe leiden dat verschillende negatieve kenmerken aan deze groep wordt toegekend. Zo verklaart een werkgever van een grote financiële organisatie:

*“Dat komt misschien ook omdat Syrië over het algemeen tegenwoordig een vrij negatief beeld heeft bij mensen, door alle dingen die daar gebeuren qua oorlog. Of dat ze geen Nederlands spreken, en vrij gauw de aanname trekken ‘dan zal diegene vast ook niet goed ontwikkeld zijn’. Dus ik weet niet precies waar het aan ligt, maar je merkt gewoon, vaak gaat het wanneer je het over zo’n positie hebt veel meer over van ja, ik wil wat betekenen voor de groep. En dat is natuurlijk ook allemaal wel*

heel goed bedoeld, maar minder vanuit de intrinsieke motivatie van ik heb toegevoegde waarde nodig in mijn team”.

Uit bovenstaand citaat komen verschillende aspecten naar voren. Allereerst wordt door de respondent verwoord hoe het achterstands-denken op maatschappelijk niveau doorsijpelt in een grote commerciële organisatie. Want, zo licht de HR-medewerker toe, de organisatie is wel bereid om Syriërs aan te nemen, maar dit is meer uit altruïstisch oogpunt dan omwille van de kwaliteiten van deze groep medewerkers. Daarnaast blijkt uit de uitspraak van de respondent dat deze kwaliteiten, door gebrek aan taalbeheersing, nogal eens in twijfel getrokken worden. Wanneer iemand de Nederlandse taal niet spreekt “dan zal diegene vast ook niet goed ontwikkeld zijn”. Dergelijke associaties met het niet beheersen van de Nederlandse taal kwamen in veel van de interviews naar voren. Eén van de respondenten, zelf met een migratieachtergrond, houdt hier zelfs persoonlijk vervelende herinneringen aan over:

“Bijvoorbeeld dat in groep 8 tijdens de musical tegen mij is gezegd, ga jij maar gewoon zingen want je onthoudt de tekst niet of je begrijpt de tekst toch niet”.

Het niet beheersen van de Nederlandse taal wordt daarnaast vaak in één adem genoemd met het hebben van een afwijkende cultuur (categoraal denken: Ghorashi, 2006). Zo stelt een respondent van een grote commerciële organisatie dat een nieuwe medewerker de Nederlandse taal goed moet beheersen én binnen de bestaande bedrijfscultuur dient te passen. Dit is volgens de respondent ook direct de verklaring waarom er maar weinig mensen met een migratieachtergrond in zijn bedrijf werken: wanneer hij een sollicitatiebrief ontvangt met daarin een taalfout, houdt het voor hem op. Wat interessant is, is het stellige verband dat gelegd wordt tussen een bepaald taalniveau en daaraan gekoppeld

kwaliteitsniveau, en een gebrek aan medewerkers met een migratieachtergrond in het personeelsbestand. Er lijkt hier een bias door te schemeren jegens medewerkers met een migratieachtergrond, waarbij taal wordt opgevoerd als allesbepalende factor. Op macroniveau zien we de grote rol die taal speelt in het Nederlandse integratiedebat: spreek je de taal, dan hoor je erbij (zie ook Eijberts & Ghorashi, 2017; Blommaert, 1996). Taalbeheersing staat daarmee ook centraal in uitsluitingsmechanismen ten aanzien van personen met een migratieachtergrond, die én binnen de bestaande bedrijfscultuur dienen te passen én de taal correct dienen te spreken. Taal omvat in dit proces bovendien meer dan alleen wat letters op papier. Correct taalgebruik wordt in verband gebracht met intelligentie, netheid, motivatie en algehele geschiktheid voor een functie binnen een organisatie. Mensen met een migratieachtergrond, waarvan er automatisch wordt gedacht dat zij niet aan het vereiste taalniveau voldoen, belanden door deze bias omtrent taalbeheersing dus in een lastige positie op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Naast mensen met een migratieachtergrond, zijn er ook andere groepen medewerkers wiens werk wordt beïnvloed door een bepaalde taalbias. Zo geven meerdere werkgevers aan dat er verschillen zouden bestaan in de manieren waarop mannen en vrouwen praten. Een “harde” vorm van taal, grappen en omgangsvormen worden daarbij geassocieerd met mannelijke medewerkers, terwijl de werksfeer bij vrouwen een stuk zachter zou zijn.

“Bij de stafafdelingen, daar zie je heel veel vrouwen en daar is de cultuur wat begripvoller, liefdevoller. Ja het is echt zo. Je voelt het als je over die afdeling loopt. Iedereen heeft wel paaseitjes mee. Het is een hele andere sfeer. Dat is heel grappig”.

Hoewel deze respondent van een grote commerciële instelling het ogenschijnlijke verschil tussen mannen en vrouwen grappig en onschuldig lijkt te vinden,

kan het resulteren in een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie voor vrouwelijke medewerkers. Daar waar vrouwen als zacht worden bestempeld, zouden zij immers niet goed passen binnen een harde werkomgeving. Deze conclusie wordt ook getrokken door een respondent van een andere grote commerciële instelling, die diens eigen organisatie omschrijft als een met een harde, Nederlandse bedrijfscultuur. Wanneer er wordt gevraagd welke groepen medewerkers moeite zouden kunnen ondervinden binnen deze organisatie, verklaart de respondent:

*“Ik zou misschien denken aan gender, vrouwen. Jonge vrouwen. Die uit een Islamitische cultuur komen. Het wordt dan lastig wanneer een man van boven de 50 jaar om iets aanspreekt en een fel antwoord, reactie verwacht. Dus dat zou misschien kunnen. Vrouwen in het algemeen”.*

Volgens de respondent zouden niet alleen vrouwen in het algemeen, maar met name jonge Islamitische vrouwen moeite hebben met het bieden van een weerwoord wanneer zij worden aangesproken door een (in dit geval witte) man van boven de vijftig. Daarmee zouden deze vrouwen niet goed tot hun recht komen binnen de harde organisatie van de respondent. De bias van deze respondent duidt op een vorm van uitsluiting die niet alleen gestoeld is op taal, maar ook op gender, leeftijd, cultuur en religie. Deze bias wordt gevoed door bestaande beelden in de maatschappij over de Islamitische vrouw als onderdanig en ondergeschikt aan de man. De consequenties van dergelijke beeldvorming op de werkvloer worden in de volgende hoofdstukken op zowel organisatie- als individueel niveau verder uitgewerkt. Ten aanzien van het macroniveau is het ten slotte van belang te realiseren dat werkgevers die omwille van maatschappelijke beeldvorming met een bias jegens bepaalde groepen op de arbeidsmarkt handelen, de uitsluitingsmechanismen in de samenleving op hun beurt ook weer in stand houden en verder versterken.

#### **2.3.4. Welwillendheid van organisaties**

Uit de interviews komt naar voren dat maatschappelijke discourses bij kunnen dragen aan een beeld van bepaalde groepen op de arbeidsmarkt als kwetsbaar of drastisch anders. Dit maakt dat sommige organisaties het niet interessant vinden deze groepen een arbeidsplaats te bieden. Toch moet hier gesteld worden dat het merendeel van de organisaties in dit onderzoek weldegelijk maatregelen treft om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen. Echter, ook kan worden vastgesteld dat ‘de normmedewerker’ in het overgrote merendeel van de organisaties nog altijd als uitgangspunt wordt genomen. Van minder-geprivilegieerde werknemers die op een bepaalde manier afwijken van de bestaande organisatiecultuur wordt veelal verwacht dat zij zich hiernaar aanpassen, of ze worden specifiek aangetrokken om naar buiten toe te laten zien dat de organisatie het goed doet op het vlak van diversiteit. In beide gevallen geldt echter dat zowel de heersende norm als de institutionele bias ten aanzien van personen die daarvan afwijken buiten schot blijft.

Daarnaast is het in het omschrijven van het spanningsveld tussen het macroniveau en het mesoniveau, dat in het hierop volgende hoofdstuk uitvoerig wordt omschreven, relevant toe te lichten hoe sommige organisaties juist welwillend zijn om diversiteit en inclusie te omarmen maar hierin worden beperkt door de maatschappij waarin diversiteit en het anders-zijn als problematisch kunnen worden beschouwd. Een voorbeeld hiervan uit één van de interviews, is dat van een medewerker met een niet-westerse naam die zoveel te maken kreeg met bevooroordeelde klanten, dat deze niet in staat bleek diens targets te halen. Hoewel de organisatie geen probleem zag in de niet-westerse achtergrond van de medewerker, belemmerde diens naam het functioneren in de organisatie. Hierin is het dus niet de bias van de organisatie, maar de bias van klanten, die minder geneigd waren producten af te nemen vanwege de naam van de medewerker, die diens minder-geprivilegieerd maakt. In reactie hierop heeft de organisatie de medewerker verzocht diens

naam tijdens telefoongesprekken te veranderen naar een Nederlandse naam, waarna de verkoopresultaten aanzienlijk verbeterden. In dit geval zijn de inspanningen van de organisatie op het gebied van diversiteit dus wellicht geslaagd, maar worden deze acties begrensd door de maatschappelijke context waarbinnen mensen met een niet-westerse achtergrond nog altijd een minder-geprivilegieerde positie innemen.

### 3. MESOTENDENSEN

Zoals in vorig hoofdstuk is beschreven, zijn er gedurende dit onderzoek veel grote ontwikkelingen gaande in de Nederlandse samenleving. Zo zijn het uitbreken van Covid-19 en de groei van de Black Lives Matter beweging van invloed op de gehele maatschappij en dus eveneens op de arbeidsmarkt. Ook de werkgevers in dit onderzoek worden beïnvloed door de ontwikkelingen, tendensen en discoursen op macroniveau. Zichtbaar is dat beelden en normen die in de samenleving heersen, terugkomen op de werkvloer en hun doorwerking vinden in de manier waarop werkgevers tegen minder-geprivilegieerde groepen aankijken. In dit hoofdstuk wordt deze organisatorische context verder centraal gezet. Zien werkgevers een verantwoordelijkheid voor zichzelf en hun organisaties weggelegd in het bewerkstelligen van een meer diverse en inclusieve werkvloer? Welke strategieën of interventies worden er binnen deze organisaties gehanteerd of juist vermeden om mensen uit een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie te betrekken? En, wat zijn de effecten daarvan?

Dit hoofdstuk start met het uiteenzetten van een specifiek spanningsveld tussen de eerder beschreven maatschappelijke context en de hier centraal geplaatste organisatorische context: de mening van de klant. Organisaties hechten veel waarde aan deze mening, ook wanneer het gaat over hun al dan niet diverse personeelsbestand. Na het beschrijven van deze klantenopinie en diens weerslag op het diversiteitsstreven van organisaties, wordt dieper ingegaan op de organisaties zelf. Uit de gesprekken met de respondenten komt duidelijk naar voren dat

veel van hen zich laten leiden door een normbeeld: een totaalplaatje van innerlijke en uiterlijke kenmerken en gedragingen die binnen de organisatie wenselijk zijn. Voor individuen die niet aan dit normbeeld voldoen wordt het, zo zal uit dit hoofdstuk blijken, een uitdaging om toch aan werk te komen. Deze minder-geprivilegieerde individuen zou volgens een aantal respondenten te veel risico en kosten met zich meebrengen. Wat het in de ogen van deze respondenten precies kost, wordt in de hierop volgende paragraaf toegelicht. Vervolgens worden in paragraaf 3.2 diverse redenen uiteengezet om juist wel diversiteitsinterventies in te richten. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen grote commerciële organisaties enerzijds en non-profitorganisaties anderzijds. Tot slot beslaat de laatste paragraaf van dit hoofdstuk een beschrijving van de bestaande interventies die tijdens de interviews besproken zijn. Daaruit zal blijken dat veel interventies zich richten op diversiteit: de instroom van een breed scala van (minder-geprivilegieerde) medewerkers. Inclusie, het realiseren van een werksfeer waarin eenieder zich gelijkwaardig en op zijn of haar gemak voelt, blijkt voor veel organisaties echter een veel grotere uitdaging.

#### 3.1. Obstakels op weg naar inclusie

Voordat de verschillende diversiteits- en inclusie interventies van de organisaties in dit onderzoek worden beschreven, is het eerst relevant uiteen te zetten wat sommige organisaties ervan weerhoudt om dergelijke interventies in te zetten. Een deel van de respondenten in dit onderzoek verwijst daarbij naar de mening van hun klant. Hoewel een deel van deze klanten, met name van grote commerciële organisaties, diversiteit een warm hart toe zouden dragen, noemen met name de mkb'ers in dit onderzoek de klant als reden om voor een representatieve (lees: bestaande norm-) medewerker te kiezen. Individuen van wie het innerlijk of uiterlijk afwijkt van de dominante kenmerken van het huidige personeelsbestand maken daarmee minder kans op werk. Wat deze dominante kenmerken precies zijn en welke culturele norm deze samen lijken te vormen op

*“In ons bedrijf kijken we naar wie de beste is, niet naar iemands achtergrond. Maar ik merk wel dat klanten dat wel doen”*

het niveau van een organisatie, wordt hierop volgend beschreven. De norm die in sommige organisaties gehanteerd wordt blijkt dermate diepgeworteld dat iedereen die hiervan afwijkt als een risico wordt bestempeld. Het aannemen van dergelijke individuen zou volgens een aantal respondenten te veel kosten. Welke kosten er in de ogen van deze respondenten precies aan een divers personeelsbestand verbonden zijn, wordt hierna verder toegelicht

### **3.1.1. Klantenopinie**

Uit voorgaand hoofdstuk werd al duidelijk dat de Nederlandse samenleving, en daarmee de Nederlandse arbeidsmarkt, lang niet altijd inclusief blijkt. De polarisatie tussen verschillende groepen in de Nederlandse maatschappij lijkt recentelijk weer toe te nemen en de kloof tussen de typisch Nederlandse normmedewerker enerzijds en personen met bijvoorbeeld een vlucht-, of migratieachtergrond anderzijds lijkt hiermee verder te groeien. Dit heeft ook weerslag op het aannamebeleid van werkgevers ten aanzien van deze laatstgenoemde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Uit de interviewdata komt naar voren dat individuen uit deze minder-geprivilegieerde groepen, met name in het mkb, minder snel worden aangenomen. Meerdere respondenten geven daarbij aan dat dit niet zo zeer te wijten is aan onwil vanuit de organisatie, maar aan de wensen en verwachtingen van hun klanten. Hoewel een deel van de grote organisaties in dit onderzoek juist inzet op diversiteit om te conformeren met hun diverse klantenbestand, legt vooral het mkb juist sterke nadruk op het vinden van medewerkers die “bij hun directe omgeving passen”. Volgens deze werkgevers vragen hun klanten om een bepaalde type normmedewerker.

*“Ik denk niet dat de werkgevers zelf alleen zoeken naar ‘die representatieve werknemer’. Ik denk ook dat er een angst is dat wanneer zij zich niet conformeren, zij klanten kwijtraken. Zelf vind ik dat onzin. Een klant werkt met mij vanwege mijn kennis, niet om hoe ik er*

*uit zie. Ik heb al zo een vijftien jaar geleden bedacht dat ik niet meer in een pak naar mijn klant wil. Want wat zegt dat pak nou over mij? Maar ik denk dat dat het grootste probleem is. Bedrijven willen een bepaalde uitstraling hebben en daar moeten de werknemers bij passen”.*

Hoewel deze respondent aangeeft het zelf onzinnig te vinden om iemand te beoordelen op basis van zijn of haar uiterlijk, is hij bang dat veel klanten en bedrijven zich wel nog altijd hierdoor laten leiden. Als gevolg, belanden potentiële medewerkers die niet aan het normbeeld van de klant voldoen in een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Zo gaf een andere mkb'er waarmee is gesproken aan voorzichtig te zijn met het aannemen van Marokkanen omdat zij de taal van de massa niet zouden spreken. Medewerkers met een Marokkaanse achtergrond zouden niet voldoende aansluiten op “de persoonlijkheid” van het klantenbestand van de onderneming. De respondent, die veronderstelt dat iemands culturele achtergrond vrijwel gelijk staat aan diens persoonlijkheid, geeft aan dat een dergelijke match in persoonlijkheid van belang is voor zijn verdienmodel. Een afwijkende culturele achtergrond zou daarmee een probleem vormen.

*“In ons bedrijf kijken we naar wie de beste is, niet naar iemands achtergrond. Maar ik merk wel dat klanten dat wel doen. Eén van mijn collega's die zelf een Marokkaanse achtergrond heeft, wil bijvoorbeeld niet met een Marokkaans-Nederlandse collega naar een klant, omdat hij weet dat ze dan meteen met 1-0 achterstaan. Dat merk ik ook als ik met hem naar een nieuwe klant ga, dan zie je ze denken: een vrouw en een Marokkaan, is dat echt wel goed? Het leidt tot verwarring, je moet jezelf dan echt meer verkopen. Twee Nederlandse mannen komen toch anders een organisatie binnen”.*

*“Je past in mijn team of niet, de risico’s zijn ook te groot om fouten te maken, we zijn een klein bedrijf, we moeten toch geld verdienen.”*

Uit bovenstaand citaat van een respondent van een grote commerciële organisatie komt duidelijk naar voren dat bestaande vooroordelen in de samenleving sterk doorwerken in organisaties, met kansongelijkheid als gevolg. Medewerkers die afwijken van de norm, in dit geval omwille van hun migratieachtergrond of gender, worden nog altijd minder serieus genomen. Een andere respondent voegt hieraan toe dat deze medewerkers zich extra zullen moeten bewijzen. De respondent illustreert dit door te stellen dat werknemers met een migratieachtergrond, waarover soms een negatief beeld heerst, er ten alle tijden representatief uit moeten zien en accentloos Nederlands moeten spreken. Omdat de beeldvorming rondom deze groepen negatief is, wordt van medewerkers uit deze groepen verwacht dat zij in het bijzonder hun best doen om dit beeld te compenseren. De beeldvorming omtrent bepaalde groepen mensen op macroniveau werkt sterk door op mesoniveau en heeft daarmee grote impact op de arbeidskansen van individuen die niet binnen de gangbare norm zouden passen. Hoe deze norm er precies uitziet, wordt hieronder verder geanalyseerd.

### **3.1.2. Een vaststaande medewerkersnorm en organisatiecultuur**

In het verklaren van de minder-geprivilegieerde positie van bepaalde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt, geven veel werkgevers eenzelfde argument: ze wijken te veel van de normmedewerker af. Een nieuwe medewerker moet bij het bestaande team, hun huidige manier van werken en bestaande omgangsvormen passen. Met name voor kleine ondernemingen blijkt dit een hekel punt in het aannemen van nieuwe medewerkers. Zo stelt één van de mkb-werkgevers in dit onderzoek:

*“Je past in mijn team of niet, de risico’s zijn ook te groot om fouten te maken, we zijn een klein bedrijf, we moeten toch geld verdienen. Ik realiseer me ook dat ik hierdoor misschien niet heel divers ben. Ik heb overigens niets tegen*

*bepaalde groepen, ook niet tegen allochtonen, maar die zijn hier gewoon niet zoveel”.*

De expliciete referentie naar mensen met een migratieachtergrond in bovenstaand citaat lijkt te duiden op een impliciete bias jegens deze groep op de Nederlandse arbeidsmarkt. Uit het citaat blijkt bovenal dat diversiteit en het niet passen binnen het team als een risico worden beschouwd ten aanzien van de bestaande bedrijfsvoering van deze mkb’er. Uit de interviewdata komt naar voren dat met name veel kleine organisaties geneigd zijn op zoek te gaan naar meer van hetgeen dat zij al hebben en dus naar iemand die past bij de bestaande norm. Omdat deze personen beter passen bij de bestaande organisatiecultuur, zou dit resulteren in de meest efficiënte bedrijfsvoering. Een minder-geprivilegieerde medewerker die afwijkt van dit bestaande normbeeld, wordt daarentegen door veel respondenten in met name het mkb-segment recht tegenover de bestaande organisatiecultuur geplaatst. De organisatiecultuur wordt hierbij gezien als een objectieve, gefixeerde entiteit die niet onderhevig kan zijn aan verandering (institutionele bias), en het probleem van de veronderstelde mismatch wordt niet bij het bedrijf gelegd maar bij de minder-geprivilegieerde medewerker. Het zou aan deze medewerker zijn om zich dusdanig aan te passen – mits dat in de ogen van een werkgever al mogelijk is – zodat hij of zij wel binnen de bestaande norm past.

Hoewel het merendeel van de grote commerciële organisaties in dit onderzoek een uitgebreid pakket aan diversiteitsmaatregelen hanteert, zien we dat het ook hier soms lastig is de bestaande norm te doorbreken. Zo vertelt één van deze respondenten over het aannemen van personen met een fysieke beperking. Hoewel de respondent persoonlijk van mening is dat bijvoorbeeld een blinde persoon prima binnen de organisatie zou passen, zou dit wel vragen om praktische aanpassingen zoals het invoeren van braille of spraaksystemen. De vraag is dan in hoeverre de organisatie, en met name het management daarvan,

openstaat voor dergelijke aanpassingen. Wanneer zij dit als “te veel gedoe” bestempelen, zo verklaart de respondent, zullen de arbeidsmarktkansen van een persoon met een visuele beperking beperkt zijn. Daarnaast blijkt uit de interviewdata dat er ook binnen grote commerciële organisaties nogal eens van minder-geprivilegieerde medewerkers wordt verwacht dat zij zich inschikken. Een respondent van een groot Nederlands bedrijf vertelde bijvoorbeeld hoe er daar, na veel wikken en wegen, toch voor was gekozen om een Marokkaans-Nederlandse jongen aan te nemen. De respondent had in eerste instantie grote twijfels of deze jongen zich wel thuis zou voelen binnen de veelal witte, Nederlandse, bedrijfscultuur:

“Als we dan die Nederlandse cultuur uiteen gaan zetten. Dat is dan voor ons openheid, een grapje kunnen maken, echt wel tegen die hardheid kunnen, harde grapjes. Hoe dichter je daarbij komt, denk ik hoe dichter je aansluit bij de organisatiecultuur”.

Hoewel de hier uiteengezette verwachting dat een Marokkaans-Nederlandse jongen zich niet thuis zou kunnen voelen binnen de Nederlandse bedrijfscultuur op zichzelf vrij opvallend is, heeft deze medewerker met een migratieachtergrond in dit geval het tegendeel bewezen. Want, zo stelt de respondent: “Hij lijkt zich goed aan te passen aan de organisatie”. Het succesverhaal is er daarmee een van assimilatie en aanpassing naar de bestaande norm, en niet een van toegevoegde waarde van verschillen op de werkvloer (zie ook Ely en Thomas, 2001; Waldring, Crul & Ghorashi, 2015).

Een andere respondent van een non-profitorganisatie vertelt dat diens organisatie wel degelijk een poging heeft gedaan om een traineegroep medewerkers met een migratieachtergrond een plek te bieden, maar dat dit niet heeft mogen baten. Want, zo licht de respondent toe, de traineegroep kon zich niet aanpassen aan de organisatiecultuur en “wij ons niet aan hun opvattingen en gedrag”. Het zogenaamd

onoverbrugbare cultuurverschil wordt dus opgevoerd als een argument waarom minder-geprivilegieerde groepen niet konden slagen binnen de organisatie. Aanpassing naar de bestaande organisatiecultuur blijkt binnen deze organisatie een harde eis. Dit is een interessante dynamiek, aangezien het laat zien hoe sommige organisaties die stellen open te staan voor diversiteit wel bereid zijn om personen die afwijken van de norm aan te nemen, maar vervolgens van deze personen verwachten dat zij zich volledig inschikken in de bestaande norm. De homogeniteit waar de organisatie zo stevig aan vasthoudt, overschaduwet hiermee het diversiteitsstreven van de organisatie en mist daarmee potentieel talent en potentiële winst die te behalen valt met diverse teams.

Een ander gevaar van het redeneren vanuit een norm, schuilt in de machtsverhoudingen die ermee gemoeid gaan. De organisatie is degene die, gevoed vanuit het overstijgende dominante discours in de samenleving, de macht heeft om normbeelden op veelal onbesproken en impliciete wijze te creëren en in stand te houden. In deze dynamiek wordt aan een bepaalde norm vastgehouden en wordt vervolgens ingeschat of een potentiële medewerker hieraan voldoet of niet. Hoewel arbeidsdiscriminatie wettelijk verboden is, is het normatieve aanneprocess vrij ondoorzichtig en de positie van minder-geprivilegieerde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt daarmee erg kwetsbaar. Zo verklaart één respondent waarmee is gesproken, een werkgever bij een uitzendbureau, tijdens het interview:

“Alles boven de 50 heeft ook pech op de arbeidsmarkt, dat is ook een kwetsbare groep. Die worden heel af en toe aangenomen, maar negen van de tien keer als wij iemand van boven de 50 jaar oud voorstellen, dan ‘bevalt dat cv niet’. Ze zeggen natuurlijk niet waarom, maar iedereen tussen de 30-40 met hetzelfde cv, mag wel op gesprek komen. Heel veel mensen zeggen dat ze denken dat deze mensen te duur zijn, maar financieel gezien zijn deze mensen niet te duur”.

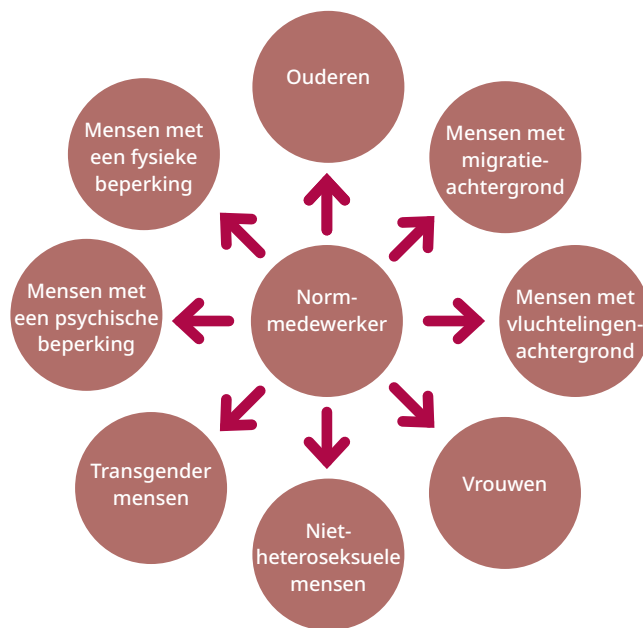
Deze respondent spreekt uit eigen ervaring wanneer zij stelt dat het merendeel van de organisaties liever geen kandidaten boven de 50 jaar aanneemt. Aangezien leeftijd geen rechtmatige reden is om iemand niet aan te nemen, wordt er in een dergelijk geval een ander argument opgevoerd zoals een cv dat niet bevalt. Voor de 50-plusser zal het echter lastig te doorgronden - laat staan bewijzen - zijn wat de precieze reden is van de afwijzing. De organisatie hanteert hier een onbesproken norm: jonge, vitale medewerkers, en eenieder die daar in de ogen van de organisatie niet aan voldoet heeft "pech". Een andere respondent, een eigenaar van een midden-kleinbedrijf, geeft zelf toe er net zo over te denken. Oudere mensen zijn in zijn ogen minder gemakkelijk te plaatsen, duurder en vaker ziek. Om deze reden nam deze respondent hen al niet graag aan, en nu - ten tijde van corona - zeker niet. Het zijn niet alleen ouderen die hier omwille van de heersende medewerkersnorm moeten ontzeggen. Een gelijksoortig fenomeen doet zich ook op grote schaal voor ten aanzien van mensen met een migratieachtergrond.

"Ik had laatst een sollicitatiegesprek en daar was een Marokkaanse en Nederlandse vrouw. Ze waren beiden hoogopgeleid, maar je merkte toch dat de Nederlandse kandidate de codes beter kende, die hebben we dan ook aangenomen. Ja, heb je dan last van bias of past iemand beter bij de functie-eisen? Ik weet het niet".

Hoewel de respondent van een non-profitorganisatie hier spreekt van een Nederlandse en een Marokkaanse vrouw, doelt deze op twee Nederlandse vrouwen waarvan er één een Marokkaanse achtergrond heeft. Het door de respondent genoemde etnische onderscheid is relevant, omdat het duidelijk maakt welke culturele kloof de respondent ervaart. Volgens deze werkgever past de vrouw met een Marokkaanse achtergrond namelijk niet goed bij de organisatie en diens "codes". Ook deze organisatie neemt duidelijk

de bestaande norm als uitgangspunt, in plaats van de codes te bevragen en een mogelijk frisse blik in te brengen.

Naast mensen met een migratieachtergrond wordt, zo blijkt uit het onderzoek, eenzelfde culturele kloof ook ervaren ten aanzien mensen met een vluchtelingenachtergrond. Uit deze paragraaf is gebleken dat ook ouderen en mensen met een fysieke beperking als minder-geprivilegieerd worden gezien. Respondenten noemen daarnaast ook mensen met een psychische beperking als groep die afwijkt van de norm. Tot slot worden niet alleen vrouwen, maar ook mensen die niet-heteroseksueel zijn en transgender mensen aangemerkt als minder-geprivilegieerde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt (zie figuur 2).



Figuur 2: Verschillende groepen minder-geprivilegieerde mensen op de Nederlandse arbeidsmarkt.



### 3.1.3. Diverse medewerkers als kostenpost

Uit meerdere interviews die zijn afgenomen, met zowel kleine als grote organisaties, blijkt dat medewerkers die afwijken van de gangbare norm met name worden beschreven in termen van kosten. Er wordt namelijk ingeschat dat zij niet direct volledig kunnen worden ingezet. Deze negatieve beeldvorming maakt de arbeidsmarktpositie van niet-normmedewerkers kwetsbaarder.

“Weet je, we zijn hier een commercieel bedrijf, geen stichting, ik voel geen verantwoordelijkheid om kwetsbare mensen aan te nemen boven mensen die ik zelf zou aannemen”.

De respondent van bovenstaand citaat benadrukt later nogmaals geen “fancy fair” te zijn en is daarmee niet de enige in dit onderzoek die een tegenstelling maakt tussen omzet en winst enerzijds en niet-normmedewerkers anderzijds. Pas wanneer deze respondenten echt niemand kunnen vinden die aan deze norm voldoet, zou er worden gekozen voor een medewerker uit een minder-geprivilegieerde groep. Dit hangt samen met het beeld dat sommige organisaties hebben van minder-geprivilegieerde medewerkers als een kostenpost. Het aannemen van een medewerker die afwijkt van de norm wordt daarbij niet gezien als het binnenhalen van extra capaciteit of kwaliteit, maar als een sociaalmaatschappelijk project of investering om deze persoon te helpen. In deze redenering worden minder-geprivilegieerde medewerkers gereduceerd tot het heersende beeld van de achterstand dat op hun groep rust, in plaats dat hun potentiële meerwaarde wordt ingezien (zie ook Nimako, 1998). Sterker nog, uit veel interviews komt naar voren dat werkgevers het gevoel hebben dat het aannemen van deze personen hen alleen maar tijd en geld zal kosten. Deze fixatie op achterstand past volgens Ghorashi et al. (2015) binnen het grotere discours of lack en heeft volgens Holvino en Kamp (2009) te maken met de specifieke context van de Noord-Europese verzorgingsstaten (zoals

Nederland), waarin minderheidsgroepen (meestal migranten) vaak als kwetsbare groepen gelden die hulp van de overheid nodig hebben.

“Onze organisatie is ook gewoon klein hè, ik kan dan ook geen risico lopen door iemand die ik kwetsbaar vind of waarover ik eigenlijk twijfel, aan te nemen. Maar ja, wat zeg ik nu eigenlijk hè? Alsof iemand met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt ook van mindere kwaliteit is”.

Het gevaar van de beeldvorming omtrent minder-geprivilegieerd personen op de arbeidsmarkt als een kostenpost in plaats van een kwalitatieve medewerker komt in bovenstaand citaat duidelijk naar voren. Met name de kleine ondernemingen in dit onderzoek voelen zich door deze macrobeeldvorming niet geneigd om deze mensen aan te nemen, omdat ze hen niet voldoende op zouden brengen en daarentegen juist veel energie zouden kosten.

Het beeld van bepaalde groepen medewerkers als kostenpost beperkt niet alleen hun toegang tot de arbeidsmarkt, maar maakt hun positie bovendien sterk afhankelijk van de economische situatie in Nederland. Deze personen hebben vooral kans op betaald werk wanneer er schaarste is op de arbeidsmarkt. Pas wanneer een organisatie geen normmedewerkers kan vinden, reiken zij uit naar niet-normmedewerkers. Echter, wanneer deze schaarste weer afneemt, wordt de positie van minder-geprivilegieerde groepen direct weer onzeker. Bovendien is ook het budget dat door sommige organisaties beschikbaar wordt gesteld voor diversiteitsmaatregelen sterk afhankelijk is van de economische situatie in Nederland:

“Als er budget nodig is voor een bepaald initiatief dat zich inzet voor kwetsbare groepen, dan zie je dat dat tegenwoordig wat makkelijker wordt gegeven dan twee jaar terug. Maar dat verschilt ook wel een beetje van periode tot periode. Dat hangt ook wel

een beetje af van de financiële situatie waar de organisatie zich in verkeert. Bijvoorbeeld nu met de coronaomstandigheden, dan merk je dat er weer andere prioriteiten worden gegeven. En dat is op zich ook wel logisch, want je moet de organisatie ook wel draaiende houden. Dus het is soms ook nog weleens een momentopname”.

Uit dit citaat, van een respondent van een grote commerciële organisatie, komt duidelijk naar voren dat de organisatie welwillend is om diversiteit te ondersteunen, en hier zelfs speciale kosten voor wil maken, maar dat dit vooral gebeurt wanneer de organisatie zich dat financieel kan veroorloven. Dit citaat stemt bovendien nog uit een periode waarin corona slechts in opkomst was. Later in het onderzoek bleek de impact van de coronacrisis voor veel organisaties aanzienlijk groot, wat in verschillende gevallen resulteerde in verminderde aandacht voor diversiteit.

#### 3.1.4. Wat diversiteit kost

Uit voorgaande blijkt dat werkgevers diversiteit vaak zien als een kostenpost. Wie divers en inclusief wil zijn, moet daar volgens de respondenten behoorlijk wat in investeren – zij het in tijd, energie of geld. Aan de respondenten in dit onderzoek is gevraagd om verder te specificeren wat het volgens hen zou kosten om een diverse en inclusieve werksfeer te bewerkstelligen. Door deze kosten duidelijk in kaart te brengen, krijgen we beter zicht op de aspecten die organisaties ervan kunnen weerhouden om daadwerkelijk inclusief te zijn. Mkb-respondenten zijn erg eenduidig in het omschrijven van de investering die gemaakt zou moeten worden om meer divers te worden: tijd. Vrijwel alle mkb'ers zijn van mening dat het aannemen van een niet werknemer uit een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie extra begeleiding en aandacht zou vereisen. Dit betekent naast een veronderstelde lage productiviteit van deze nieuwe medewerker ook dat de werkgever zelf, of één van zijn andere werknemers, van het werk wordt gehouden. Dit doet afbreuk aan het

reguliere bedrijfsproces en dus aan de omzet van de onderneming. Want, zeker binnen kleine organisaties wordt de uitdrukking 'tijd is geld' meermaals gebruikt. Veel ondernemers geven dan ook aan dat, hoewel ze wel meer divers willen worden, zij de investeringen hiertoe te hoog achten. Dit probleem zou specifiek gelden voor het mkb-segment.

“Mensen die de hele dag achter hun bureau zitten bij een groot bedrijf en hun salaris elke maand krijgen, kunnen makkelijk zeggen hoe je het moet doen en welk personeel je moet aannemen. Maar zo werkt het gewoon niet in kleinere organisaties. Elke verkeerde persoon die je aanneemt, kost je meteen geld en zoveel ruimte heb je niet. Als zou ik het willen, allemaal mensen aannemen die moeilijk aan het werk komen, het kan gewoon niet. En het is wel mijn bedrijf he, dus ik maak uiteindelijk zelf de keuzes”.

Volgens de mkb-respondent van bovenstaand citaat, zou het voor grote organisaties eenvoudiger zijn om (de investeringen te maken) om diversiteit en inclusie op de werkvloer te realiseren. Wanneer we verder analyseren hoe mkb-organisaties hun eigen rol om de werkomgeving inclusiever te maken beschouwen, zien we dat dit een bredere tendens is. Mkb'ers verwijten het ontbreken van diversiteitsmaatregelen niet alleen aan een gebrek aan tijd en geld, maar wijzen ook veel naar andere actoren – zoals grote bedrijven maar ook de overheid – die in hun ogen deze verantwoordelijkheid voor diversiteit en inclusie zouden moeten dragen. Grote organisaties ervaren echter ook obstakels op de weg naar een meer inclusieve werkomgeving. Veel respondenten uit dit segment verwijzen naar de extra tijd die geïnvesteerd zou moeten worden in een medewerker uit een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie. Deze zouden bijgeschoold moeten worden met extra vak- of taalkennis, wat lang duurt en veel geld kost. Een aantal respondenten van grote commerciële organisaties voegen hier

## *“Er is veel weerstand te overwinnen om de toegang tot de arbeidsmarkt open te maken voor mensen met weinig kansen”*

nog aan toe dat zij met het aannemen van minder-geprivilegieerde medewerkers niet alleen inleveren in termen van tijd en geld, maar ook in “niveau”. Er wordt dus verondersteld dat het (opleidings)niveau van minder-geprivilegieerde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt lager is dan dat van Nederlanders die als normmedewerker worden getypeerd. Met betrekking tot het bijscholen van dergelijke nieuwe medewerkers verwijst een werkgever van een andere grote commerciële organisatie expliciet naar de extra bijscholing van mensen met een vluchtachtergrond. Zij spreekt bovendien uit persoonlijke ervaring wanneer zij stelt dat medewerkers met een vluchtachtergrond niet alleen extra scholing nodig hebben op het gebied van taal, maar in sommige gevallen ook begeleiding op het gebied van traumaverwerking. Daar zou een speciale coach voor moeten worden aangesteld. Dat kost te veel tijd en geld en dus wordt de groep potentiële medewerkers met een vluchtelingenachtergrond niet snel aangenomen. Eén respondent van een grote commerciële organisatie weet de kosten van diversiteit en inclusie, die in dit geval ook daadwerkelijk gemaakt worden, erg nauwkeurig in geld uit te drukken. Deze organisatie beschikt namelijk over een speciaal ingericht team dat zich met deze thematiek bezighoudt. Dit team kost uiteraard geld: salarissen moeten worden betaald, programma's moeten worden ingekocht en ook wordt er lidmaatschap betaald aan een aantal grote netwerken waarop is aangesloten. Al deze kosten samen zouden neerkomen op ruim een miljoen euro per jaar.

Tijd en geld zijn echter niet de enige kosten die door de respondenten aan diversiteit worden verbonden. Zo kost diversiteit en inclusie volgens een groot deel van de respondenten ook langdurige commitment vanuit de organisatie. Dit commitment zou enerzijds moeten komen vanuit de directie, die diversiteit structureel op de agenda van de organisatie zou moeten plaatsen. Diversiteit zou volgens meerdere respondenten bovendien een specifiek gezicht moeten krijgen, een ambassadeur die het voortouw neemt en zich

voortdurend hard maakt voor dit thema. Anderzijds zou het commitment aan diversiteit moeten worden uitgedragen door de leidinggevenden op de werkvloer. Dit commitment is er momenteel niet altijd omdat sommige leidinggevenden meer oog hebben voor het behalen van diens dagelijkse doelstellingen dan voor het realiseren van meer inclusie. Om dit obstakel te overkomen, zouden organisaties meer in moeten zetten op het creëren van bewustzijn omtrent (de meerwaarde van) diversiteit onder leidinggevenden, aldus een aantal van de respondenten. Eén van de respondenten van een grote niet-commerciële instelling voegt daaraan toe dat wanneer de waarde van diversiteit niet voldoende wordt gezien men uit gemakzucht steeds weer uit dezelfde vijver van werknemers vist. Het resultaat hiervan is dat de organisatie bestaat uit allemaal klonen van elkaar, zo stelt de respondent. Ook twee andere respondenten uit ditzelfde segment verklaren dat één van de grootste obstakels op weg naar een divers personeelsbestand ligt in het doorbreken van de gewoonte om telkens weer op zoek te gaan naar een kopie van de bestaande normmedewerker.

*“Van nature zoeken mensen gelijkgestemden in samenwerkingsverbanden. Dat is het makkelijkst. Letterlijk de weg van de minste weerstand. Deze houding is een schromelijke misvatting die dynamiek en leren in de weg staat. Organiseren van verschillen, diversiteit intact laten, verschillen niet assimileren in een organisatie: dat kost moeite, het kost geld, het is complex. En de markt betaalt je daar niet voor, doorgaans. De markt drukt, en als puntje bij paaltje komt moeten organisaties deze druk intern overnemen en naar de werkvloer doorzetten om te overleven, of om de aandeelhouders op de beurs maximaal te vergoeden. Er is veel weerstand te overwinnen om de toegang tot de arbeidsmarkt open te maken voor mensen met weinig kansen”.*

Wat uit dit citaat van een respondent van een grote commerciële organisatie duidelijk naar voren komt is dat het beeld bestaat dat een divers personeelsbestand om extra effort zou vragen. Het aantrekken – en intact laten – van diversiteit wordt binnen de organisatie gezien als een complex proces dat zowel geld als energie kost en niet als meerwaarde voor de organisatie. Naast de kosten van dit proces zelf, zijn er ook meerdere respondenten die aangeven dat de uitkomst ervan als een kostenpost wordt gezien. Medewerkers die afwijken van de bestaande norm zouden de organisatie en diens bedrijfscultuur namelijk als geheel doen veranderen en een dergelijke cultuurverandering wordt binnen verschillende organisaties als onwenselijk beschouwd. Meerdere respondenten spreken zelfs van een bepaalde angst onder medewerkers voor een dergelijke verandering. Uit het onderzoek blijkt dat werkgevers anticiperen dat niet alleen medewerkers, maar ook klanten cultuurverandering als een probleem zien.

### **3.1.5. Het diversiteitsbeleid van andere organisaties**

Verschiedende respondenten verwijzen, naast de rol van de overheid in het bereiken van een meer diverse en inclusieve arbeidsmarkt, eveneens naar andere (soorten) organisaties en het diversiteits-beleid dat zij voeren. Zo is een veelgehoorde opmerking van mkb'ers dat zij, in tegenstelling tot grote commerciële organisaties, de tijd noch het geld en de expertise zouden hebben om diversiteit te doen slagen. Diversiteit en inclusie worden daarmee weggezet als een thema dat alleen door grote bedrijven, en specifiek ingerichte afdelingen van deze bedrijven, aan de kaart kan worden gesteld. Deze verklaring voor een gebrek aan diversiteitsmaatregelen binnen het mkb wordt niet alleen opgevoerd door mkb'ers zelf, maar ook door een respondent van een grote commerciële instelling:

“Ik vraag me soms wel eens af hoe je dat op een goede manier voor elkaar krijgt als je een kleine onderneming hebt. Een multinational legt gewicht in de schaal. Niet alleen omdat er

meer middelen zijn om deskundigen voor dit soort processen in de organisatie te krijgen, maar ook omdat er druk gelegd kan worden om verbindingen te maken met lokaal bestuur op bijvoorbeeld gemeentelijk niveau. Je hebt, met andere woorden, voor de duurzaamheid van oplossingen van dit vraagstuk in je bedrijf een goed organisatorisch apparaat nodig. Het gaat ook niet alleen om geld en om het afleiden van marktdruk. Hoe belangrijk dat ook is. Het gaat ook om regionale afstemmingsmogelijkheden met andere partijen en maatschappelijke domeinen”.

Hoewel deze en andere respondenten aangeven dat het voeren van een effectief diversiteitsbeleid voor mkb'ers wellicht een uitdaging is, zijn meerdere respondenten van mening dat het mkb juist een zeer inclusieve werkplek zou kunnen bieden. Eenmaal binnen in het mkb, zo wordt ook gesteld door een respondent van een grote non-profitorganisatie, “ben je echt één van het team”.

Een respondent van een grote non-profitorganisatie kaart tijdens het interview aan dat zij, ten opzichte van commerciële instellingen, juist meer mogelijkheden zouden hebben om te investeren in minder-geprivilegieerde personen op de arbeidsmarkt.

“Je kunt echt zeggen dat wij in onze organisatie veel hebben georganiseerd om te laten slagen dat kwetsbare mensen binnenboord blijven. Dat lukt ons omdat het onze core business is, bij ons gaat het om het helpen van mensen, dat maakt het anders dan commerciële organisaties die omzet moeten scoren. [...] Het geven van veel kansen, aan cliënten maar ook aan collega's die bij ons werken, zit echt in de genen van iedereen die bij ons werkt”.

In bovenstaande uitspraak maakt de respondent duidelijk onderscheid tussen diens eigen organisatie – een stichting die zich intrinsiek inzet voor kwetsbare

personen in de Nederlandse samenleving - en grote bedrijven, die volgens de respondent vooral bezig zijn met het genereren van omzet. De respondent lijkt daarbij bovendien te wijzen op een verschil in medewerkers tussen beide type organisaties. De mensen binnen zijn eigen instelling zouden zich zeer bewust zijn van de noodzaak om bepaalde groepen kansen te bieden, terwijl dit gedachtegoed binnen grote commerciële organisaties minder prominent aanwezig zou zijn. De vraag rest echter of deze noodzaak om anderen te helpen ook daadwerkelijk resulteert in een inclusieve werksfeer binnen de organisatie. Krijgt iedereen daadwerkelijk, in gelijke mate dezelfde kansen en behandeling of is er juist sprake van ongelijkheid omdat bepaalde personen worden bestempeld als zijnde hulpbehoevend? In het bespreken van effectieve strategieën en interventies naar een inclusieve werkomgeving zal dit nader worden toegelicht.

### **3.2. Uiteenlopende beweegredenen**

Hoewel diversiteit en inclusie in sommige gevallen als een kostbaar en complex streven worden beschouwd, blijkt uit de afgenomen interviews dat veel grote organisaties hier wel op in willen zetten. Het mkb doet hier, omwille van gebrek aan tijd en geld, over het algemeen niet aan mee. Door de respondenten in dit onderzoek die wel specifiek diversiteitsbeleid voeren, worden uiteenlopende redenen opgevoerd om deze thematiek op de agenda te zetten. Deze redenen, en de manieren waarop werkgevers aankijken tegen de rol van hun eigen organisatie in het inclusiever maken van de werkvloer, worden in onderstaande toegelicht. Om deze paragraaf te beginnen, wordt allereerst het verantwoordelijkheidsgevoel en de beweegredenen naar inclusie van grote commerciële organisaties uiteengezet. Vervolgens wordt ingegaan op dezelfde aspecten onder respondenten van non-profitorganisaties.

#### **3.2.1. Winst behalen: met of zonder diversiteit?**

Een aanzienlijk deel van de betrokken respondenten

in dit onderzoek ziet een bepaalde rol of verantwoordelijkheid voor hun eigen organisatie weggelegd in het inclusiever maken van de werkvloer. Dit geldt met name voor de werkgevers van grote commerciële organisaties. Een deel van de respondenten waarmee gesproken is, vervult zelfs een functie die specifiek is ingericht om meer diversiteit en inclusie te kunnen waarborgen. De respondenten van deze organisaties benoemen bovendien verschillende voorbeelden van acties die zij uitvoeren in hun missie de organisatie meer inclusief te maken, zoals een informatiefilm die zij gemaakt hebben op het thema diversiteit, bepaalde evenementen die zij organiseren omtrent diversiteit en inclusie en het creëren van draagvlak door persoonlijk bij verschillende afdelingen – inclusief de managementlagen – langs te gaan.

Een aantal respondenten van de grote commerciële organisaties geeft echter ook aan dat zij, hoewel zijzelf erg bevoegen te werk gaan, soms onvoldoende draagkracht ervaren binnen de organisatie als geheel. Dit zou onder meer te wijten zijn aan het feit dat de organisaties deels op diversiteit inzetten omwille van de eerder beschreven druk vanuit de maatschappij. Grote commerciële organisaties merken dat de samenleving als geheel, en hun klanten in het bijzonder, bepaalde verwachtingen hebben van bedrijven wanneer het gaat om diversiteit. Zo zouden met name klanten die zelf onderdeel uitmaken van een minder-geprivilegieerde groep zichzelf weerspiegeld willen zien in de bedrijven waarmee zij zakendoen. Wanneer bedrijven hierop besluiten om diversiteit als vorm van smart business in te zetten in de richting van deze diverse samenleving, bestaat echter het risico dat dit visitekaartje niet veel verder reikt dan etalage van de organisatie. Verschillende respondenten merken op dat hun organisaties wel meegaan in de maatschappelijke trend om diversiteit centraal te stellen, maar dat dit vooral nog weinig doorwerking vindt in de alledaagse gang van zaken. Dit gebrek aan doorwerking leidt tot weinig interesse en animo voor diversiteit en inclusie vanuit het bestaande personeelsbestand van de

*“Je merkt al gauw dat als ze dan een arbeidsplek bieden aan een vluchteling dat het al heel gauw wordt gedaan vanuit, check mij ik heb zo een groot en goed hart.”*

organisatie en bovenal tot weinig concrete resultaten op deze thematiek.

Voor een aantal respondenten staat het streven naar diversiteit omwille van druk vanuit de samenleving haaks op een “intrinsieke motivatie” om daadwerkelijk een inclusieve werkvloer te creëren door minder-geprivilegieerde groepen een gelijke kans te bieden op werk en promotie. Een respondent van een grote commerciële organisatie gaf daarbij ook aan een onderscheid te herkennen tussen twee verschillende vormen van intrinsieke motivatie: het willen creëren van daadwerkelijk gelijkwaardige posities voor minder-geprivilegieerde groepen enerzijds, en het “iets goeds” willen doen voor minder-geprivilegieerde medewerkers anderzijds. Laatstgenoemde zou de ongelijke posities echter enkel benadrukken en in stand houden. Dit zou volgens deze werkgever met name gelden voor bepaalde organisaties die zich bezighouden met het betrekken van mensen met een vluchtachtergrond.

*“Het vluchtelingenprogramma bijvoorbeeld, dit wordt nu echt heel warm onthaald binnen de organisatie. Het bieden van arbeidsperspectief aan vluchtelingen en hen begeleiden binnen de organisatie. En dan merk je toch dat je een bepaald sentiment krijgt, dat er meer open wordt gestaan voor zo’n specifieke doelgroep. Maar dan is het ook de vraag van, met wat voor doel kijk je ernaar, met wat voor bril kijk je ernaar. Je merkt toch wel, bij vluchtelingen kijkt men er heel vaak naar vanuit van “oh wat zijn ze zelig”. In plaats van “oh wat kunnen ze me bieden”. Je merkt al gauw dat als ze dan een arbeidsplek bieden aan een vluchteling dat het al heel gauw wordt gedaan vanuit, check mij ik heb zo een groot en goed hart. Dan dat ze er echt waarde in willen zien of iemand een kans daadwerkelijk willen geven”.*

Deze respondent van een grote commerciële organisatie, waar een specifiek trainingsprogramma is ingericht om mensen met een vluchtachtergrond een

kans op de arbeidsmarkt te bieden, zet in bovenstaand citaat vraagtekens bij de motivatie achter dit trainingsprogramma en daarmee ook bij de duurzame uitwerking ervan.

Behalve de werkgevers die een prominente rol voor hun eigen organisatie zien in het meer divers en inclusief maken van de werkvloer, is er ook een kleiner aantal commerciële organisaties dat het niet nodig vindt om actief maatregelen te treffen op dit gebied. De taak om minder-geprivilegieerde groepen een gedegen positie op de arbeidsmarkt te bieden wordt door deze respondenten niet geassocieerd met die van een groot commercieel bedrijf. Integendeel, de verantwoordelijkheid hiervoor wordt bij andere organisaties neergelegd, zoals stichtingen of overheidsinstanties. Binnen een grote commerciële organisatie zou geen ruimte zijn om “goed te doen” voor minder-geprivilegieerde mensen, maar moet slechts winst gemaakt worden. Het op zoek gaan naar, en aannemen van minder-geprivilegieerde mensen zou hierbij tegen de reguliere doelstellingen en werkwijzen van een commercieel bedrijf ingaan. Diversiteit en inclusie worden hier niet alleen gezien als een non-issue waar binnen een grote commerciële organisatie simpelweg geen ruimte voor is, het zou ook de efficiëntie en productiviteit – en dus het vermogen om commerciële winst te maken – tegengaan. In plaats van te “zeuren”, moet er gewoon “keihard gewerkt” worden, zo stelt één van de werkgevers in dit segment. Deze respondent stelt dan ook dat hij zijn energie liever in andere, meer urgente, zaken steekt dan in diversiteit en inclusie.

### **3.2.2. Diversiteit en inclusie binnen non-profitorganisaties**

Wanneer we kijken naar non-profitorganisaties en op wat voor manier zij tegen inclusie aankijken, zien we een vergelijkbaar patroon als bij grote commerciële organisaties. Er zijn non-profitorganisaties die zichzelf een belangrijke rol toedichten in het tegengaan van bias binnen de organisatie en zo, ook in bredere

zin, meer gelijke kansen proberen te creëren voor minder-geprivilegieerde groepen in de samenleving. Het creëren van inclusie is hier vooral gestoeld op morele argumenten dat minder-geprivilegieerde mensen geholpen moeten worden (zie ook Ghorashi, 2015a). Het risico van een dergelijke missie is echter dat de minder-geprivilegieerde individuen die 'geholpen' worden, nog altijd niet als gelijken worden gezien en dat hun bekwaamheden nog steeds niet serieus genomen worden. Naast deze groep non-profitorganisaties is er een soort tussencategorie die wel het belang van het tegengaan van bias inziet, maar de verantwoordelijkheid ofwel bij individuen neerlegt of bij macro-actoren – zonder naar de rol van de eigen organisatie te kijken. Tenslotte is er een derde categorie non-profitorganisaties waarbij een biasvrije samenleving als utopie wordt gezien. Ook hierbij spelen organisaties geen rol in het tegengaan van bias noch in het creëren van meer gelijke kansen. In onderstaande worden deze drie categorieën organisaties verder beschreven.

Een aantal werkgevers van non-profitorganisaties merkt op dat de Nederlandse maatschappij op verschillende vlakken steeds meer divers wordt. Daarbij zien we dat – vergelijkbaar met de grote commerciële organisaties en het mkb, al is het wellicht in mindere mate – een bepaalde marktwerking ook binnen non-profitorganisaties een rol speelt. Zo legt een werkgever van een onderwijsinstelling uit dat wanneer studenten, die deel uitmaken van een steeds diverser wordende studentenpopulatie, zich niet meer herkennen in de organisatie omdat docenten te ver van hun belevingswerelden afstaan, de kans bestaat dat deze studenten kiezen voor een andere onderwijsinstelling. Een organisatie die niet actief en op een goede manier probeert deze verschillende groepen studenten binnen de organisatie betrokken te houden, loopt dus de kans haar doelgroep kwijt te raken. Verschillende non-profitorganisaties zien dan ook een verantwoordelijkheid om een afspiegeling te zijn van de steeds diverser wordende samenleving.

“Je kan er niet meer omheen. In de toekomst is de maatschappij gewoon meer divers. Inclusief leiderschap is de oplossing. Bij ons [...] zit er ook echt een uitdaging in het hogere management om daar andere achtergronden te krijgen”.

Binnen deze organisatie bestaat er niet alleen een organisatie-brede verantwoordelijkheid om minder-geprivilegieerde mensen meer bij de organisatie te betrekken, maar is er ook een specifieke verantwoordelijkheid om vanuit de hogere functies hiermee aan de slag te gaan. Juist het doorbreken van de homogeniteit in deze toplagen van organisaties wordt door de werkgever echter als een lastige uitdaging gezien. Hoewel er binnen verschillende non-profitorganisaties veel verantwoordelijkheidsgevoel bestaat om organisaties inclusiever te maken, betekent dit niet dat het een gemakkelijke opgave is. Zo omschreef één respondent een soort paradox in de manier waarop er binnen haar organisatie tegen diversiteit werd aangekeken. Aan de ene kant is er binnen de organisatie een bepaald besef dat niet iedereen in Nederland gelijke kansen heeft op het vinden van werk, en dat er aan deze ongelijkheid iets gedaan moet worden. Tegelijkertijd constateert de respondent ook dat er binnen de organisatie een bepaalde weerstand bestaat om hier daadwerkelijk iets mee te doen. Specifieke strategieën en interventies om de organisatie inclusiever te maken, worden al snel begrepen als het voortrekken van bepaalde groepen mensen, terwijl men juist iedereen op een gelijke manier wil behandelen. Een verschil in visies op 'gelijkheid' bemoeilijkt hier dus het ontwikkelen en implementeren van bepaalde strategieën en interventies om bias binnen organisaties tegen te gaan.

Waar een aantal respondenten van non-profitorganisaties een vorm van eigen verantwoordelijkheid ziet in het tegengaan van bias op de arbeidsmarkt, zijn er ook een aantal werkgevers die het belang van het aanpakken van bias wel erkennen, maar de verantwoordelijkheid hiervoor ofwel bij individuen

leggen ofwel bij macro-actoren. Bias is in hun visie menselijk gedrag dat niet verholpen kan worden door structurele interventies op organisatieniveau. Voor een aantal non-profitorganisaties speelt ook mee dat men werknemers gelijk dient te behandelen, wat bepaalde strategieën en interventies om bias tegen te gaan bemoeilijkt. Binnen een aantal organisaties heerst bovendien nog altijd de opvatting dat individuen uit minder-geprivilegieerde groepen zichzelf moeten aanpassen aan de cultuur binnen de organisatie. De "eigenheid" die minder-geprivilegieerde werknemers met zich meebrachten – en wat zorgt voor meer diversiteit binnen de organisatie – wordt binnen deze organisaties als positief ervaren, maar deze eigenheid moet wel acceptabel zijn binnen de bestaande kaders van de organisatie. "Helemaal jezelf zijn" is, aldus één van de respondenten, in het geval van medewerkers die afwijken van de heersende norm niet mogelijk. Deze organisatie staat wel open voor diversiteit, maar aan deze openheid worden ook bepaalde grenzen gesteld.

Tot slot is er ook een aantal werkgevers van non-profitorganisaties die in het geheel geen verantwoordelijkheidsgevoel herkennen binnen hun eigen organisatie. In hun visie zal bias en kansenongelijkheid op de arbeidsmarkt altijd blijven bestaan. Ook wanneer diversiteit en inclusie steeds breder gedragen wordt in de samenleving, is het uitwissen van bias en het creëren van daadwerkelijk gelijke kansen in hun ogen onnodig. De manier waarop deze werkgevers naar bias kijken is zeer bepalend voor (het gebrek aan) strategieën binnen hun organisaties die kunnen helpen bij het tegengaan van bias. Vanzelfsprekend zullen werkgevers die het problematische voortbestaan van bias binnen organisaties niet inzien, ook geen duidelijke interventies uitvoeren om deze bias tegen te gaan: bias bestaat in hun optiek niet, of het is niet aan de organisatie om hier iets tegen te doen. Op deze manier dreigt de institutionele bias zichzelf in stand te houden met kansenongelijkheid als gevolg.

### **3.3. Verschillende manieren om bias op de werkvloer tegen te gaan**

In deze paragraaf zetten we de verschillende strategieën en interventies die organisaties in dit onderzoek hebben ingericht om diversiteit en inclusie te bevorderen op het niveau van de organisatie verder uiteen. Vrijwel alle grote organisaties in dit onderzoek houden zich namelijk op één of meerdere manieren bezig met het tegengaan van bias op de werkvloer. Zo worden er verschillende diversiteit en inclusie gerelateerde evenementen georganiseerd zoals een Diversity Day, zetten organisaties verschillende trainings- en begeleidingsprogramma's op voor minder-geprivilegieerde werknemers, en worden er interne onderzoeksprogramma's opgezet om meer te weten te komen over de verschillende in- en uitsluitingsmechanismes binnen organisaties. Wanneer we kijken naar de verschillende strategieën en interventies die door organisaties uitgevoerd worden, is er een duidelijk onderscheid zichtbaar tussen enerzijds interventies waarbij men zich focust om de organisatie diverser te maken (door het aantrekken van mensen uit minder-geprivilegieerde groepen) en anderzijds interventies die erop gericht zijn om de organisatiestructuur inclusiever te maken (door het veranderen van de bestaande, dominantie organisatiecultuur). Het simpelweg meer divers maken van organisaties door middel van een nieuw aannamebeleid wordt hieronder eerst toegelicht. Vervolgens komen andersoortige interventies naar meer diversiteit en inclusie aan bod. Uit dit onderzoek komt echter duidelijk naar voren dat deze interventies beduidend minder vaak worden ingezet dan diversiteitsinterventies gericht op instroom.

#### **3.3.1. Een nieuw aannamebeleid**

Het merendeel van de organisaties op de Nederlandse arbeidsmarkt, zo verklaren ook de respondenten in dit onderzoek, gaat op zoek naar een medewerker die past binnen hun bestaande normbeeld. Een zogenaamde kopie van het huidige personeel. Hoewel het doorbreken van deze medewerkersnorm



*“Als ik denk aan het perfecte plaatje van een medewerker, dan gaat het toch om iemand die er goed uitziet, witte huidskleur, man of vrouw maakt niet uit.”*

binnen een organisatie niet eenvoudig is, gebeurt het langs verschillende wegen toch steeds meer. Veel respondenten van grote organisaties verwijzen bijvoorbeeld naar hun aangepaste aannamestrategie om meer divers personeel aan te trekken. Zo vertelt een werkgever van een grote commerciële instelling dat zij er recentelijk voor hebben gekozen om hun vacatureteksten te veranderen, zodat iedereen zich hierdoor meer aangesproken en uitgenodigd voelt. In meerdere interviews wordt bovendien gesproken van quota om mensen vanuit een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie een betere kans op werk te bieden. Zo wordt er gestreefd naar een bepaald percentage medewerkers met een migratieachtergrond of specifiek aantal vrouwen in topposities. De respondenten die over quota spreken geven daarbij wel aan dat het niet gaat om deze uiteindelijke cijfers, maar om het doorbreken van de bestaande bias binnen de organisatie. Het gaat om verandering van de norm en om bewustwording van het personeel, maar om dit te bewerkstelligen moet wel eerst het “old boys network” doorbroken worden door middel van streefcijfers.

Naast het hanteren van streefcijfers zijn er ook organisaties die speciale functies creëren om minder-geprivilegieerde medewerkers te kunnen plaatsen. Hierbij wordt goed gekeken naar wat de potentiële medewerker allemaal kan, en hoe dit binnen de organisatie tot recht zou kunnen komen. Ook hierbij wordt door de respondenten gesteld dat het niet puur en alleen om deze specifieke plaatsing gaat, maar ook om de zichtbaarheid van deze groep medewerkers op de werkvloer en de bijdrage hiervan aan het doorbreken van de bestaande bias. Twee andere respondenten, eveneens werkzaam bij een grote commerciële organisatie, spreken van de inzet van Artificial Intelligence (AI) in het selectieproces van een nieuwe medewerker. Met behulp van AI kan technologie bepalen welke kandidaten al dan niet geschikt zijn, zonder te worden beïnvloed door een menselijke bias. Binnen de organisatie is een model opgezet waarin kandidaten in een digitale omgeving een spelsituatie krijgen aangeboden, waarin kwaliteiten worden getest

die van belang zijn voor de invulling van de functie waarvoor een vacature is opengezet. De AI-systemen kunnen zo ingeregeld worden dat zij geen rekening houden met iemands foto, achternaam, postcode, medisch dossier en zelfs opleiding. Het zou dan puur gaan om de kandidaat en diens verschillende vormen van intelligentie en andere kwaliteiten. Daarbij is het uiteraard wel van belang dat de scripts van het AI-systeem op een correcte en onbevooroordeelde manier worden opgesteld – iets waar veel wetenschappers momenteel kritische vraagtekens bij zetten.

Daar waar veel grote organisaties aanzienlijke bewegings- en financieringsruimte hebben om in te zetten op diversiteit, bijvoorbeeld door de inzet van AI in hun selectieprocedures, wordt deze mogelijkheid niet door alle organisaties in dezelfde mate ervaren. Een respondent in dit onderzoek die werkzaam is bij een uitzendbureau, verklaart bijvoorbeeld dat met name jonge bedrijven openstaan voor een ander type medewerker. Binnen organisaties die al geruime tijd bestaan zou sprake zijn van een meer vastgeroeste norm, wat de kansen van minder-geprivilegieerde medewerkers binnen deze organisatie beduidend verkleint. Toch worden ook deze organisaties steeds meer geconfronteerd met diversiteit.

*“Als ik denk aan het perfecte plaatje van een medewerker, dan gaat het toch om iemand die er goed uitziet, witte huidskleur, man of vrouw maakt niet uit en die de taal goed beheerst, netjes is en meteen aan de slag gaat. En ook hard werkt en initiatief neemt. Maar die mensen zijn er vaak niet. Vroeger had ik ze wel, maar nu zijn ze er bijna niet meer, dus ben ik wat losser geworden om mensen aan te nemen die ik vroeger niet zou willen. Het gaat dus echt puur om de bezetting”.*

De respondent van bovenstaand citaat, werkgever van een kleinschalige eetgelegenheden, heeft een duidelijk beeld van zijn ideale medewerkers. Personen van kleur die niet perfect Nederlands spreken of er in de ogen

van deze mkb'er niet netjes uitzien, zullen niet snel aangenomen worden. Echter, de respondent geeft ook aan dat hij zijn eigen norm door de tijd heen ietwat heeft moeten loslaten, omdat hij merkte dat de kandidaten van vandaag de dag niet meer aan zijn ideaalbeeld voldoen. Om toch voldoende personeel te hebben, heeft de respondent er dus voor moeten kiezen om ook personen uit minder-geprivilegieerde groepen aan te nemen. Ook hij heeft zijn aannamebeleid dus aan moeten passen. Dit citaat stemt echter van vóór de coronacrisis en met een overmaat aan horecapersoneel in het vooruitzicht wanneer de restaurants weer open mogen, is het de vraag of de respondenten dan nog altijd voor een minder-geprivilegieerde medewerker zal kiezen.

Tot slot geven meerdere respondenten aan dat het aannemen van bepaalde minder-geprivilegieerde personen op de arbeidsmarkt niet direct een oplossing vormt voor de aanhoudende kansenongelijkheid. Diverse werkgevers stellen namelijk dat deze kandidaten veelal worden geplaatst in tijdelijke functies, en op een laag niveau in de organisatie. Van daadwerkelijke gelijkheid in duurzame of hogere functies is in de meeste gevallen echter geen sprake. Enkele non-profitorganisaties in dit onderzoek kiezen er bijvoorbeeld voor om nieuwe medewerkers met een minder-geprivilegieerde achtergrond op centrale budgetten te plaatsen. Op deze manier rust de positie van de nieuwe werknemer niet op de FTE van een specifieke afdeling. Om als medewerker op een centraal budget geplaatst te kunnen worden, moet aan een aantal doelgroepen-criteria voldaan worden, die aansluiten bij de groepen mensen die binnen de organisatie als minder-geprivilegieerd worden gezien. Een andere organisatie binnen dit onderzoek heeft, als randvoorwaarde in hun streven naar certificering van de Prestatieladder Socialer Ondernemen, zogenaamde "landingsplekken" gecreëerd voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Hoewel dergelijke interventies worden ingericht om mensen uit minder-geprivilegieerde groepen binnen de organisatie

te krijgen, lijkt dit niet zo zeer te leiden tot een inclusievere organisatie. Instroom en inclusie zijn zeer verschillende dingen en met de hoge inzet op diverse instroom, dreigt het aan de kaak stellen van daadwerkelijk exclusieve organisatiestructuren naar de achtergrond te verdwijnen. Een andere respondent, werkzaam bij een grote niet-commerciële organisatie, verklaart bijvoorbeeld dat er binnen zijn instelling duidelijk onderscheid bestaat tussen de posities waarvoor minder-geprivilegieerde kandidaten in aanmerking komen en de posities waarvoor men toch liever een normmedewerker aanneemt. Deze respondent beschouwt deze ongelijkheid bovendien als een logisch verschijnsel.

*"In de echte banen bij ons, de beleidsfuncties dus, gelden andere regels, veelal ongeschreven, die bepalen of iemand wel of niet passend is voor een functie. Het type mens dat die beleidsfuncties uitvoert, komt heel erg overeen. En dat is ook weer geen onzin, je moet een bepaald type zijn om dit werk goed te kunnen, dat kan niet iedereen. Dus ja, dat maakt de toegang voor mensen die niet op dit type lijken wel ingewikkelder".*

Personen die afwijken van de heersende norm zullen binnen deze organisatie duidelijk grote moeite ondervinden om in een "echte baan" baan terecht te komen. De norm waarvan binnen deze organisatie sprake is, is niet zo zeer gestoeld op uiterlijke verschillen maar op innerlijke kenmerken als humor en contextgevoeligheid als ook op eerdere ervaringen zoals een buitenlandstage. Om de positie van personen die niet aan dit ideaalbeeld voldoen daadwerkelijk te verbeteren, is het aannemen van een meer divers personeelsbestand niet voldoende en zijn ook structurele aanpassingen vereist.

### **3.3.2. Aandacht en training**

Uit voorgaande is gebleken dat inclusie meer vereist dan een aangepast aannamebeleid. Daar waar het

mkb aangeeft weinig aandacht te kunnen besteden aan interventies om diversiteit en inclusie structureel in te bedden, doen veel grote organisaties dit wel. Zowel veel commerciële als non-profitorganisaties hebben trainingen ingericht om bias op de werkvloer tegen te gaan en beschikken over netwerkclubs die zich richten op diversiteit en inclusie. In het beschrijven van de verschillende besproken interventies om diversiteit en inclusie te waarborgen, is het allereerst interessant te constateren dat sommige organisaties in dit onderzoek duidelijk onderscheid maken tussen verschillende minder-geprivilegieerde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Uit de interviews met werkgevers blijkt dat in sommige groepen meer tijd en moeite wordt gestoken om hen te betrekken dan in anderen. Zo geeft één van de mkb'ers waarmee is gesproken aan grotere vraagtekens te hebben bij het aannemen van iemand met een lichamelijke beperking dan bij iemand met psychische klachten. Laatstgenoemde zou volgens deze respondent makkelijker te verhelpen zijn. Een werkgever van een grote commerciële instelling stelt juist dat zijn organisatie meer geneigd is om mensen met een fysieke arbeidsbeperking te helpen dan bijvoorbeeld vrouwen. Het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking zou volgens deze respondent meer bijdragen aan hun zelfbezinning dan het vooruithelpen van vrouwen op de arbeidsmarkt. Een arbeidsbeperking zou bovendien iedereen kunnen overkomen, zo stelt de respondent. De respondent voegt hier bovendien aan toe dat deze vorm van zelfidentificering met mensen met een arbeidsbeperking ertoe zou leiden dat het management van deze organisatie deze groep eerder een kans geeft dan bijvoorbeeld mensen met een vluchtachtergrond. Voor een inclusieve werksfeer moeten medewerkers niet alleen een organisatie binnen komen, maar zich daar ook daadwerkelijk thuis en op hun gemak voelen. In het bereiken van een meer inclusieve organisatorische context maken veel organisaties allereerst gebruik van unconscious bias trainingen, om hun bestaande personeel gevoeliger te maken voor diversiteit. Deze trainingen, die binnen sommige organisaties zelfs

verplicht zijn, zijn bedoeld om de bias jegens minder-geprivilegieerde groepen medewerkers weg te nemen. Om tot een duurzame omslag binnen de organisatie te komen, worden juist ook de medewerkers die tot de dominante normgroep behoren bij deze interventies betrokken (zie ook Essed, 2002; Vinkenburg, 2017). Een enkele organisatie heeft haar werknemers zelfs trainingen in het buitenland laten volgen, waarbij vooral ook aandacht was voor bias trainingen voor hogere managementfuncties. Een andere organisatie in dit onderzoek, een grote commerciële instelling, heeft daarnaast een cultureel mentoring programma opgezet waarin wederzijdse kennismaking centraal staat om zo ook managers te ontdoen van hun bias. In het merendeel van de organisaties in dit onderzoek zijn de bias trainingen en -interventies echter gericht op werknemers in lagere posities, en wordt het opzetten en uitvoeren hiervan op hogere functies als een grotere uitdaging gezien.

Naast het trainen van bestaand personeel op het thema diversiteit wordt door de respondenten ook veel verwezen naar de specifieke begeleidingstrajecten die zijn ingericht voor het nieuwe personeel uit een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie zelf. Deze begeleiding loopt uiteen van buddytrajecten tot complete scholingsprogramma's. Met name binnen grote commerciële organisaties lijkt ruimte te zijn voor dergelijke investeringen. Zo vertelt een respondent van een grote organisatie in de financiële sector over de volgende investering vanuit hun diversiteitsteam:

“Vooral mensen waarvan we denken dat die naar de top kunnen. Die krijgen dan een jaarprogramma, zo een jaarprogramma kopen we in voor ongeveer 4000 euro per persoon, in de hoop dat nadat je dit programma hebt doorlopen je eigenlijk alle ingrediënten hebt. En dan geloven we erin dat je niet meer last zult hebben van je eigen onderontwikkelde punten”.

Interessant genoeg verklaart een andere respondent

uit een vergelijkbare organisatie in de financiële sector een stuk minder positief te staan tegenover dergelijke bijscholingstrajecten. Zo stelt de respondent dat zij het als “bicultural” een belediging zou vinden wanneer haar een speciaal coachingstraject zou worden aangeboden. In plaats daarvan zou de respondent hetzelfde behandeld willen worden als alle andere medewerkers. Volgens deze respondent is haar organisatie dan ook meer gebaat bij de bestaande interventies gericht op wederzijds begrip, vertrouwen en veiligheid dan bij specifieke begeleiding voor een bepaalde doelgroep minder-geprivilegieerde medewerkers ('mutual adaptation', Thomas, 1992). Om daadwerkelijk inclusief te worden moet niet de medewerker uit een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie gecoacht worden, zo stelt deze respondent, maar het bedrijf als geheel. Ook andere respondenten verklaren dat inclusie tweerichtingsverkeer is. Naast het begeleiden en bijscholen van de nieuwe medewerker, is het dan ook van belang hetzelfde te doen bij het bestaande personeelsbestand. Alleen dan zullen de nieuwe medewerkers zich thuis voelen en wordt de kans op vroegtijdige uitval verkleind, zo verklaren meerdere respondenten van grote organisaties. Zij geven echter ook aan dat zij juist dit aspect – het creëren van een daadwerkelijk inclusieve werksfeer waarin iedereen zich thuis voelt en zichzelf durft te zijn – als complex ervaren en dat zij op zoek zijn naar handvatten om dit succesvol in te richten.

Ook bij non-profitorganisaties zien we dat deze – net als grote commerciële organisaties – bezig zijn met het opzetten van traineeprogramma's voor minder-geprivilegieerde groepen mensen. Zo is er bij één van de non-profitorganisaties in dit onderzoek een traineeprogramma opgericht om werknemers met een migratieachtergrond meer te betrekken bij de organisatie. Dit programma is ontstaan door het besef dat mensen met een niet-Westerse migratieachtergrond ondervertegenwoordigd waren in het personeelsbestand van de organisatie. Binnen de organisatie hoopt men bovendien dat de trainees met een niet-Westerse achtergrond als rolmodellen zullen

gaan fungeren. Ook een andere non-profitorganisatie heeft een traineeprogramma opgezet waarbij trainees met een migratieachtergrond gekoppeld worden aan trainees zonder migratieachtergrond. Met het creëren van zulke koppels wordt getracht de loopbaan van mensen met een migratieachtergrond verder te ontwikkelen.

### **3.3.3. Naar structurele inclusie**

Uit het voorgaande is gebleken dat organisaties op de Nederlandse arbeidsmarkt het complex vinden om diversiteit en inclusie op structurele en effectieve wijze te waarborgen. Allereerst zijn er organisaties die, om verschillende redenen, aangeven geen aandacht te kunnen besteden aan deze thematiek. Velen van hen vinden dat de verantwoordelijkheid om minder-geprivilegieerde personen op de arbeidsmarkt een eerlijke kans te geven elders ligt. Een ander deel van de organisaties in dit onderzoek geeft aan zich weldegelijk in te willen zetten voor diversiteit en inclusie, maar ervaart dit als een uitdaging: er wordt gedacht dat minder-geprivilegieerde medewerkers minder 'goed' zouden zijn, de angst bestaat dat de bestaande organisatiecultuur zal veranderen en dat klanten gaan klagen. In de meeste gevallen zien we dat er binnen organisaties met name wordt ingezet op diversiteit: het binnenhalen van bepaalde aantallen minder-geprivilegieerde medewerkers. Praktijkvoorbeelden van effectieve methoden om een inclusieve werksfeer te bewerkstelligen, zijn we in dit onderzoek echter een stuk minder tegengekomen. Veel organisaties geven aan moeite te ondervinden op dit vlak. Bovendien lijkt een deel van de organisaties het inclusiviteitsvraagstuk door te verwijzen naar individueel niveau: in plaats van structurele aanpassingen te doen om de organisatorische context meer inclusief te maken, worden minder-geprivilegieerde medewerkers binnen deze organisaties zelf verantwoordelijk gesteld om hun eigen weg te vinden op de werkvloer. In het volgende hoofdstuk, waarin het microniveau centraal staat, wordt hier verder op in gegaan.

Ook is zichtbaar dat er ook een aantal grote commerciële organisaties in dit onderzoek die veelbelovende stappen aan het zetten zijn op de weg naar een structurele aanpak van diversiteit en inclusie. Zij hebben inmiddels interne onderzoeksprogramma's opgezet waarin gekeken wordt naar de actuele stand van zaken rondom diversiteit en inclusie en naar mogelijke strategieën en interventies die verder kunnen worden ontwikkeld en uitgevoerd. Dergelijk onderzoek is essentieel, aangezien inclusie enkel kan worden bewerkstelligd wanneer de organisatie en diens handelen actief worden gemonitord en aangepast. De resultaten en analyses van de onderzoeken die reeds plaatsvonden, hebben onder meer ten grondslag gelegen aan traineeprogramma's die zijn opgezet. Daarnaast heeft één grote commerciële organisatie diversiteit en inclusie ook als thema's opgenomen in High Performing Team-sessies, waarbij maandelijks gerapporteerd wordt over de meetbare resultaten van de teams. Het monitoren van diversiteit en inclusiviteit binnen organisaties is een belangrijk onderdeel van het creëren van een inclusieve(re) werkomgeving. Het brengt zowel het startpunt als een uiteindelijk doel, en alle mogelijke stappen daartussen, in kaart. Dit hele proces dient een lerend proces te zijn. Met het uitvoerig in beeld brengen en monitoren van de diversiteit en inclusie binnen een organisatie, kan er bovendien erkenning worden gevonden voor het feit dat processen van in- en uitsluiting subtiel en impliciet zijn, en daarom vaak moeilijk te doorgronden. Door op creatieve wijze diverse reflectiemomenten in dit proces in te bouwen, worden de onzichtbare aspecten die verandering tegengaan zichtbaar gemaakt (zie Ghorashi & Ponzoni 2014; Vinkenburg 2017). Binnen organisaties waar dit gebeurt, is niet alleen sprake van meer diversiteit in het medewerkersbestand maar ook van meer urgentie en besef dat sensitiviteit voor inclusie hiermee samenhangt.

#### 4. MICROTENDENSEN

In de voorgaande hoofdstukken is aangetoond dat biasmechanismen op zowel macro- als mesoniveau

plaatsvinden. Op macroniveau zien is zichtbaar maatschappelijke discourses en ontwikkelingen in de samenleving een weerslag kunnen hebben op de bias van werkgevers ten aanzien van bepaalde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Veel werkgevers hebben hierdoor, bewust of onbewust, bepaalde vooroordelen op basis waarvan zij mensen al dan niet op willen nemen in de organisatie. Dit druist in tegen het meritocratische gedachtegoed, de overtuiging dat binnen een 'eerlijk systeem' zoals dat van het Nederlands onderwijs en arbeidsmarkt de beste kandidaat vanzelf naar voren komt (zie Sandel, 2020; Wynn, 2020), alsook tegen de democratische belofte die doet geloven dat eenieder in de Nederlandse samenleving dezelfde kansen heeft. Als deze randvoorwaarden werkelijkheid zouden zijn, zouden alle individuen op de Nederlandse arbeidsmarkt dezelfde kansen krijgen en langs dezelfde maatstaf gemeten worden, en is het voor werkgevers puur en alleen een kwestie van de kwalitatief beste medewerker selecteren. Uit het onderzoek blijkt echter dat veel werkgevers uitgaan van deze veronderstelde eerlijkheid. Zo stelt één van de werkgevers van een grote commerciële organisatie waarmee gesproken is:

*"Ik ga niet aan positieve discriminatie doen, ik zoek mensen die in het team passen, die drive en passie hebben, ik kijk alleen naar de kwaliteit van iemand".*

Het probleem is echter dat 'het systeem' in veel gevallen niet 'eerlijk' blijkt te zijn. Er is wel degelijk sprake van bias en kansenongelijkheid ten aanzien van specifieke groepen in de samenleving. Zo is hiervoor op mesoniveau beschreven op welke manier de macrodiscourses doorwerking vinden in de keuzes en strategieën van werkgevers ten aanzien van minder-geprivilegieerde medewerkers. Op het derde en laatste niveau, het microniveau, wordt verder ingezoomd op de impact van bias op deze individuele medewerkers zelf. Uit de interviewdata komt naar voren dat veel werkgevers denken dat deze medewerkers fundamenteel 'anders' zijn. Om

welke verschillen in uiterlijk, denken of gedrag het hier volgens de respondenten gaat, zal in dit hoofdstuk uitvoerig worden beschreven. Ook wordt geanalyseerd hoe bepaalde aspecten, zoals het hebben van een andere etnische afkomst, bij sommige personen als afwijkend afwijking wordt gezien en bij anderen juist als een toegevoegde waarde.

In het bevragen van werkgevers over de keuzes die zij maken ten aanzien van individuele medewerkers, geeft een groot deel aan op zoek te zijn naar een persoonlijke klik. Zij zoeken een bepaald gevoel van herkenning en vertrouwen. Dat dit bij bepaalde medewerkers makkelijker te bewerkstelligen valt dan bij anderen, lijkt voor deze respondenten niet meer dan logisch. Toch wordt dit gedachtengoed in dit hoofdstuk verder geproblematiseerd. Met het centraal stellen van een persoonlijke klik tijdens het sollicitatiegesprek dreigt het voortbestaan van bias namelijk onbesproken te blijven en blijft structurele ongelijkheid in stand. Bovendien komt de verantwoordelijkheid om er tóch bij te horen, hiermee bij de minder-geprivilegieerde individu zelf te liggen. Deze dient zich zo aan te passen dat deze toch binnen de bestaande organisatienorm past. Toch zijn er, zo zal verder worden uitgewerkt in paragraaf 4.3, ook aanzienlijk wat organisaties die op individueel niveau interventies hebben ingericht om personen uit minder-geprivilegieerde groepen beter bij de organisatie te betrekken. Wat deze interventies zijn en in hoeverre deze erin slagen diversiteit en inclusie te realiseren, wordt in dit hoofdstuk behandeld.

#### **4.1 Individuele kansen(on)gelijkheid**

Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat werkgevers van Nederlandse organisaties het lastig vinden om hun normbeeld los te laten. Bedrijven kiezen automatisch voor een werknemer die op de rest van de organisatie lijkt, omdat daar minder risico en gevaar in zou schuilen. Het zogenaamde afwijken van deze norm kan op verschillende manieren gestalte krijgen. In deze paragraaf gaan we verder in op de precieze kenmerken die aan personen worden toegedicht op basis waarvan zij in een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie

belanden. Zowel innerlijke als uiterlijke kenmerken komen daarbij aan bod. Vervolgens wordt verkend waarom deze kenmerken in sommige gevallen meer afkeer op lijken te wekken dan in anderen. Zo blijkt uit dit onderzoek dat het niet (voldoende) beheersen van de Nederlandse taal vaak als reden wordt gegeven om geen individuen met een vluchtelingen- of migratieachtergrond aan te nemen, terwijl eenzelfde taalgebrek bij expats geen enkel probleem oplevert.

##### **4.1.1. Individueel verschillend**

Uit de interviewdata met de werkgevers komt een breed scala aan aspecten naar voren op basis waarvan individuen op de Nederlandse arbeidsmarkt van elkaar zouden verschillen. Een aanzienlijk deel van de werkgevers in dit onderzoek blijkt deze verschillen bovendien mee te nemen in hun overweging om iemand al dan niet een kans te geven op duurzaam betaald werk. Zo kan het zijn dat een potentiële werknemer bepaalde uiterlijke kenmerken heeft die een werkgever doen geloven dat deze individu niet binnen de organisatie past. Deze uiterlijke afwijkingen van de norm leiden vooral mkb'ers ertoe om een individu niet aan te nemen. Voorbeelden die daarbij benoemd worden zijn mensen met overgewicht, tatoeages of bepaalde nagellak, maar ook iemands etnische afkomst of het dragen van een hoofddoek. Met name dit dragen van een hoofddoek, of andere zichtbare Islamitische kenmerken, worden door werkgevers aangemerkt als iets dat niet binnen de organisatiecultuur past. Een van de werkgevers licht dit nader toe door te stellen dat Islamitische medewerkers zichzelf met deze actieve geloofsuitdraging expliciet los zouden stellen van 'de rest van de Nederlandse samenleving'. Dit is in de ogen van de werkgever niet wenselijk op de werkvloer. Een andere werkgever, die in haar uitzendbureau van dichtbij meemaakt welke overwegingen andere werkgevers maken in het aannemen van personeel, zegt het volgende over mensen met een afwijkend uiterlijk:

## *“Werknemers mogen tot op zekere hoogte best zichzelf zijn, maar wel binnen de kaders van de organisatie.”*

“Bijvoorbeeld mensen die dik zijn. Die komen niet makkelijk aan een sollicitatiegesprek. Bij ons zijn mensen uit minder-geprivilegieerde groepen of kwetsbare groepen vaak mensen die er net even anders uitzien. Ondersteunende beroepen zijn representatieve beroepen. De kwetsbare groep betekent dat je er net even anders uitziet, bijvoorbeeld dat je niet de knapste bent of te dik. Dan bedoel ik niet een beetje te dik, maar buitensporig, dat bestaat natuurlijk ook gewoon. En wat ik ook merk, is hele outgoing mensen. Dat is eigenlijk heel jammer, want dan ben je ontzettend jezelf, maar als je heel erg jezelf bent, dan noemen wij dat een beetje ‘de paradijsvogels’, die zijn zo outgoing, die vertellen alles, dat schrikt onze klanten heel erg af”.

De respondent benoemt hier een belangrijke reden op basis waarvan veel werkgevers in dit onderzoek een medewerker al dan niet in de organisatie op willen nemen: representativiteit. Een medewerker moet er representatief uitzien (lees: eruitzien als de bestaande norm) en zich bovendien representatief gedragen (lees: zich gedragen volgens de bestaande norm). Werknemers mogen tot op zekere hoogte best zichzelf zijn, maar wel binnen de kaders van de organisatie. Daarbij kiezen veel werkgevers voor medewerkers die zij als een afspiegeling van de lokale in-group zien, zoals medewerkers die passen bij de directe klantenkring van de organisatie of de plaats waarin een onderneming ligt (zie ook Essed, 2002). Wanneer de uiterlijke kenmerken van een potentiële medewerker niet aan dit normbeeld voldoen, wordt diens positie op de arbeidsmarkt kwetsbaarder. Bovendien komt uit de interviews naar voren dat de afkeer ten aanzien van iemands uiterlijk vaak ook gepaard gaat met een oordeel over iemands innerlijk of talenten. Zo zouden tatoeages en piercings volgens één van de respondenten bijvoorbeeld betekenen dat iemand waarschijnlijk een asociaal persoon is en ongepast gedrag zal vertonen.

“Andere opvattingen, misschien ook wel een andere vorm van loyaliteit, zou je je kunnen voorstellen. Misschien minder loyaal aan een bedrijf en meer loyaal aan je familie, je gezin, of aan je cultuur. En minder conformeren aan wat de blanke meerderheid bij ons in het bedrijf doet. Dus in die zin dat het weer een ander kleurtje is wat bijgemengd is. En ik ken die voorbeelden ook wel uit een eerdere functie, waar met name de Marokkaanse mensen – ja ik noem het maar gewoon even – die er werkten ook gewoon zeiden, ja uiteindelijk gaat mijn eigen gemeenschap gewoon voor. Die werden ook een beetje een kliekje”.

In bovenstaand citaat laat een respondent van een grote commerciële organisatie zich uit over diens vooroordelen ten aanzien van in dit geval mensen met “een ander kleurtje” of migratieachtergrond. Omwille van dit “kleurtje” zouden zij afwijken van de meerderheid van het bedrijf, die een witte huidskleur heeft. Dit verschil zou verder gaan dan huidskleur en gelijk staan aan een verschil in cultuur, opvattingen en zelfs loyaliteit. Met dit citaat wordt duidelijk hoe één uiterlijk verschil, bijvoorbeeld in huidskleur, in de ogen van sommige werkgevers gelijk staat aan een groot aantal verschillen – ook op innerlijk vlak. Deze verschillen samen lijken te resulteren in een onoverbrugbare kloof tussen de potentiële medewerker enerzijds en de organisatie en diens bestaande norm anderzijds. Een andere factor die in de ogen van veel respondenten eveneens duidt op een fundamenteel verschil, is het machtig zijn van de Nederlandse taal. Veel werkgevers nemen dit als absolute randvoorwaarde om iemand aan te nemen, niet alleen om met collega’s maar ook om met klanten te kunnen communiceren. Een respondent van een grote commerciële instelling vertelt in het bespreken van deze taal-eis dat vluchtelingen hierdoor weinig kans maken op een baan. Mensen met een vluchtelingenachtergrond worden volgens deze respondent automatisch gezien als een groep die de Nederlandse taal niet beheerst en daarmee niet

geschikt zou zijn voor een bepaalde functie, terwijl het gesprek met deze individuen niet eens wordt aangegaan en hun kwaliteiten daarmee onbesproken blijven. Dit voorbeeld geeft aan dat individuen op de Nederlandse arbeidsmarkt niet alleen afgewezen kunnen worden op basis van één verschil ten opzichte van de norm, maar dat dit zogenaamde verschil bovendien gestoeld kan zijn op een vooroordeel, op basis waarvan een hele groep op de arbeidsmarkt buiten de boot valt. De bias ten aanzien van mensen die zogenaamd anders zijn, en de uitsluitingsmechanismen die hieruit volgen, blijken hardnekkig. Het beheersen van de Nederlandse taal is echter niet het enige kenmerk waarop kandidaten op voorhand worden afgewezen.

“Mensen die slecht Nederlands spreken, mensen met een laag IQ en mensen met psychische beperkingen zijn echt een risico. Die neem ik liever niet aan. Je moet echt heel goed onder tijdsdruk kunnen werken en veel [beroepsgroep] werken in hun eentje. Ze verdelen het pand en iedereen heeft een eigen verdieping, dat vraagt veel van mensen. Bij deze groepen zie je meer uitval, meer fouten, meer boze klanten. Dat kan bij ons echt niet, het is een heel concurrerende markt”.

Om effectief aan de slag te kunnen binnen een grote commerciële organisatie, is het volgens de respondent van bovenstaand citaat van belang om Nederlands te spreken, een bepaald IQ te hebben en geen last te hebben van psychische beperkingen. Voor personen op de arbeidsmarkt die niet aan deze norm voldoen, zou deze baan niet geschikt zijn. Wat echter interessant is, is dat het machtig moeten zijn van de Nederlandse taal bij sommige individuen meer wordt benadrukt dan bij anderen, dat het IQ van medewerkers met een bepaalde achtergrond hoger wordt ingeschat dan dat van anderen, en dat de impact van psychische beperkingen bij bepaalde mensen hoger wordt geacht dan bij anderen. In de volgende paragraaf gaan we hier dieper op in.

#### 4.1.2. Afwijking of talent?

In voorgaande is uiteengezet welke condities en voorwaarden ertoe leiden dat bepaalde medewerkers op de arbeidsmarkt meer inclusie ervaren dan anderen. Daarbij werd ook al aangekaart dat deze voorwaarden niet voor elke individu dezelfde consequenties hebben. Op macroniveau is hiervoor uiteengezet dat er op de arbeidsmarkt met name negatieve connotaties zijn ten aanzien van mensen met een vluchtelingen- of migratieachtergrond en mensen met een islamitische geloofsovertuiging in het bijzonder. Van deze groepen wordt verondersteld dat zij in grote mate verschillen van de bestaande norm, en dat zij omwille van hetgeen dat zij in hun verleden hebben meegemaakt extra ondersteuning zullen vereisen. Veel werkgevers geven bovendien aan dat deze mensen in culturele zin sterk zouden verschillen van het bestaande personeel, wat kan leiden tot spanningen op de werkvloer. Ook is er een breed gedeelde opvatting binnen verschillende organisaties in dit onderzoek dat de kwaliteit van mensen met een andere etnische achtergrond niet gelijk zou zijn aan “de kwaliteit hier in het westen”. Dit veronderstelde fundamentele verschil in zowel cultuur als competenties wordt opvallend veel benoemd in de context van Nederlandse medewerkers waarvan de (groot)ouders uit Marokko komen. Medewerkers uit deze groep zouden zich volgens een aantal respondenten te bescheiden opstellen, te snel beledigd voelen, onvoldoende netwerken en zich daarmee niet voldoende profileren om carrière te maken. Hoewel Nederlanders met een Marokkaanse achtergrond door de werkgevers beduidend vaak worden benoemd, blijkt uit de interviewdata dat de ervaren moeizaamheden om hen te includeren voor een bredere groep Nederlanders met een migratieachtergrond opgaan. Interessant genoeg worden de veronderstelde verschillen in cultuur en kwaliteit, en de mogelijke spanningen die dit met zich meebrengt, echter niet bij alle culturele achtergronden hetzelfde ervaren.

“En ik merk wel dat zij [medewerkers uit India]



wat makkelijker geaccepteerd worden. Dus die zijn ook bicultureel maar ik merk wel dat zij makkelijker binnen de organisatie passen. En dat komt misschien omdat juist bij de specifieke groep Indiërs, en in beperktere mate ook bij Chinezen, je hebt geen bias daar. Het is over-, overduidelijk dat die mensen zeer intelligent zijn. Het zijn meestal developers die programmeren, die hoeven zichzelf niet te bewijzen. Iedereen weet dat als een Indiër hier komt werken, dat dat te maken heeft met dat haar of zijn specifieke kwaliteiten niet gemakkelijk hier in Nederland gevonden kunnen worden. Dus dan wordt dat voor mijn gevoel wat makkelijker geaccepteerd. En daardoor kunnen zij zich beter in de organisatie passen omdat zij zichzelf niet hoeven te bewijzen. Dus er zit niet echt een bias”.

Deze respondent van een grote commerciële instelling verklaart dat medewerkers uit India – in tegenstelling tot andere biculturele mensen – niet te maken krijgen met een culturele kloof ten aanzien van de normmedewerker, met frictie op de werkvloer of met een extra noodzaak om zichzelf te bewijzen omdat ze buitengewoon goed werk leveren. In het overstijgende maatschappelijke discours wordt over deze specifieke groep namelijk een stuk minder negatief gedacht en gesproken dan over personen met een andersoortige migratieachtergrond. Ten aanzien van mensen uit India zou simpelweg geen sprake zijn van bias. Indiërs worden makkelijker binnen de organisatie geaccepteerd, omdat zij onmiskenbare kwaliteiten zouden hebben in het werk dat zij uitvoeren en daarmee complexe, hoogstaande functies op het gebied van IT weten te vervullen. Hierdoor worden zij binnen deze organisatie eenvoudiger opgenomen dan andere biculturele mensen, die zich eerst moeten bewijzen.

## 4.2. Ieder mens heeft bias

Door de aanhoudende bias jegens bepaalde groepen medewerkers is er nog altijd sprake van verschillen in de manieren waarop zij op de arbeidsmarkt behandeld worden en de kansen die zij krijgen. Deze bias wordt op microniveau veelal omschreven als een natuurlijk verschijnsel: ieder mens – en dus ook iedere werkgever – heeft nu eenmaal bepaalde voorkeuren en vooroordelen. Werkgevers achten het daarmee logisch dat zij het met de ene (potentiële) medewerker beter kunnen vinden dan met anderen. Deze ‘anderen’ worden uitgesloten omdat de zogenaamde persoonlijke klik ontbreekt. In onderstaand vervolg van deze paragraaf gaan we allereerst verder in op bias als zijnde een natuurlijk verschijnsel, en deze persoonlijke klik waar werkgevers naar op zoek zijn. Daarna wordt bovendien uiteengezet hoe minder-geprivilegieerde personen zelf strategieën en interventies inzetten om bias en uitsluiting te vermijden.

### 4.2.1. Bias als natuurlijk verschijnsel

Een centrale bevinding die naar voren komt bij het analyseren van de tendensen op microniveau, is dat veel respondenten zich wel bewust zijn van het bestaan van bias – bij zichzelf of bij anderen binnen de organisatie – maar dit beschrijven als een logisch verschijnsel.

“Of ik een bias heb? Ik denk het wel. Ik beoordeel iemand toch snel op iemands uiterlijk of iemands gedrag, dat gebeurt in een paar seconden. Natuurlijk vind ik dat iedereen een kans moet hebben, maar ik moet er wel vertrouwen in hebben, anders neem ik iemand niet aan. Ik vind het best lastig hoor, iemand die afwijkt van wat ik normaal vind aannemen en dan een kans geven. Veel van mijn keuzes, ook als het om het personeel gaat, gaan om gevoel”.

Met de verwijzing naar de “paar seconden” waarin een oordeel over een mogelijke medewerker gevormd

*“Ze hebben waarschijnlijk nooit een afwijzing gekregen omdat ze wit of man zijn, terwijl de culturele doelgroepen op basis van hun culturele achtergronden of uiterlijke kenmerken wel afgewezen zijn.”*

wordt, lijkt de mkb'er achter bovenstaande uitspraak de vanzelfsprekendheid van diens bias te onderschrijven. Hetzelfde doet deze respondent door te verwijzen naar diens gevoel, op basis waarvan medewerkers wel of niet worden aangenomen. Bias – het “gevoel” – ten aanzien van bepaalde potentiële medewerkers blijkt in de ogen van veel respondenten een diepgeworteld onderdeel van menselijk denken en handelen.

Ook binnen grote organisaties, die actief beleid voeren op diversiteit en inclusie, leeft het besef dat er bias heerst en ook hier wordt het in verschillende gevallen omschreven als een natuurlijk verschijnsel. Een respondent van een grote commerciële organisatie benoemt het feit dat diens bedrijf vooralsnog vooral mensen aanneemt die op de norm-medewerker lijken bijvoorbeeld als: “Dat is geen onwil, dat is geen vooroordeel, maar dat is toch vaak hoe het onbewust gaat.” Bias, en de gedragingen en opmerkingen van werkgevers en collega's die hieruit voortkomen, worden door deze respondent en anderen omschreven als “menselijk gedrag”. Maar wat als dit menselijke gedrag, bewust of onbewust, de uitsluiting van bepaalde groepen in de organisatie en op de arbeidsmarkt in stand houdt?

*“Het is verder geen verwijt, ik vind dat je die groep [het management] het niet kunt verwijten. Want als je zoals die groep er niet dagelijks mee te maken hebt, besef je ook niet dat het er is. Juist door meer verhalen te vertellen over hoe het echt is, ook door collega's met een multiculturele achtergrond en door vrouwelijke collega's, zullen zij zich beseffen: oh jee het gebeurt dus echt. Ergens vind ik het logisch dat ze niet continu beseffen dat het ook anders kan, want ze hebben er niet dagelijks mee te maken. Ze hebben waarschijnlijk nooit een afwijzing gekregen omdat ze wit of man zijn, terwijl de culturele doelgroepen op basis van hun culturele achtergronden of uiterlijke kenmerken wel afgewezen zijn”.*

De HR-afdeling van de grote commerciële instelling waar de respondent uit bovenstaand citaat werkzaam is, investeert veel in diversiteit. De respondent geeft echter aan niet eenzelfde mate van inzet te verwachten van de top van het bedrijf, die met name uit witte mannen bestaat. De respondent neemt het dit management niet kwalijk dat zij minder actief zijn op dit gebied omdat zij, met een referentiekader dat ver afstaat van dat van minder-geprivilegieerde medewerkers, niet beter zouden weten. Toch omschrijft de respondent ook hoe minder-geprivilegieerde medewerkers (in dit geval vrouwen en medewerkers met een andere culturele achtergrond in het bijzonder) door de aanhoudende bias nog altijd met uitsluiting te maken krijgen. Om diversiteit en inclusie daadwerkelijk te doen slagen, is het daarom belangrijk dat iedereen – ook het management – wordt meegenomen in bewustwordingsactiviteiten op het gebied van bias en inclusie. Alleen dan kan bias structureel geadresseerd worden.

#### **4.2.2. Persoonlijke klik**

Veel respondenten die bias omschrijven als een natuurlijk verschijnsel, beroepen zich in de keuzes die zij maken om iemand al dan niet aan te nemen op gevoelsmatige argumenten. Met sommige potentiële medewerkers hebben zij nu eenmaal een betere klik dan met een ander. Dit is met name aan de orde binnen het midden-kleinbedrijf, waar kleinschalige teams intensief met elkaar samenwerken en waarbij de eigenaren aangeven in grote mate afhankelijk te zijn van hun medewerkers. Zij moeten deze medewerkers dan ook kunnen vertrouwen. Medewerkers dienen gemotiveerd en betrokken te zijn en, zoals één van de mkb'ers aangeeft, het liefst geen 9-5 mentaliteit te hebben.

*“Als ik iemand wel of niet aanneem of nadenk over obstakels, dan denk ik toch dat het in de kern gaat om iemands persoonlijkheid. Of ik een klik met iemand heb of kan krijgen. Hoe kom je over in een sollicitatiegesprek*

bijvoorbeeld. Iemand kan een goed CV hebben, maar als het niet klikt, neem ik iemand toch niet aan. In het gesprek zelf moet de klik ontstaan, achteraf gebeurt dat toch niet. Dan liever iemand met een minder goed CV maar wel een klik die we dan zelf wel wat bijscholen. Dat geldt zowel voor collega's als voor stagiaires. Je moet vertrouwen hebben dat iemand past in het team en het werk zal aankunnen”.

De mkb'er van bovenstaand citaat geeft tijdens de interviews aan eenzelfde gevoel voor humor en een karakter dan aansluit op dat van de rest van het team van groot belang te vinden. Het vinden van dergelijke overeenkomsten op persoonlijk vlak zijn in de ogen van de respondent nog belangrijker dan de specifieke kwalificaties of diploma's van een potentiële medewerker. Deze persoonlijke klik en een gevoel van vertrouwen zijn niet alleen binnen het mkb van belang: ook een respondent van een grote niet-commerciële instelling omschrijft hoe er binnen diens organisatie “intuïtief” voor een bepaald soort mensen wordt gekozen. Het type medewerker dat daarbij aangenomen wordt, is eenzelfde soort type als het bestaande personeelsbestand. Op basis van gevoel wordt er dus gekozen voor de normmedewerker, maar daarmee bestaat ook het risico dat minder-geprivilegieerde groepen die van dit normbeeld afwijken buitenspel worden gezet.

Het belang van een persoonlijke klik is niet alleen aan de orde in de sollicitatieprocedures van een organisatie. Veel van de respondenten erkennen bovenal dat medewerkers, wanneer zij eenmaal binnen zijn, zich op hun plek moeten voelen op de werkvloer. In die zin moet de persoonlijke klik ook zeker tweerichtingsverkeer zijn. Zo stelt één van de respondenten, een HR-medewerker van een grote commerciële organisatie, dat het essentieel is dat een medewerker zich thuis, geïncorporeerd en erkend voelt binnen het bedrijf, aangezien zij het anders nooit lang vol zullen houden. Eén van de mkb'ers waarmee is gesproken erkent dit

belang en voegt hier bovendien aan toe dat dit gevoel van inclusie en onderling vertrouwen met name binnen kleine organisaties gecreëerd kan worden:

“Ik denk ook dat je als kwetsbaar persoon vooral bij kleine en middelgrote organisaties moet zijn, daar hoor je er als werknemer echt bij en ben je geen radartje in een groter geheel. Je bent lid van een team, er is veel direct contact. En weet je, mensen zijn nu eenmaal gevoelig, persoonlijk contact is zo belangrijk, dat geeft een band, scheidt veiligheid en zorgt ervoor dat iemand zich thuis gaat voelen in een organisatie. In groter organisaties ben je meer een nummer, niemand kent je of weet wat er in je om gaat. Als het dan niet goed gaat, door welke oorzaak ook, geef je sneller op, meld je je ziek of ga je weg bij de organisatie. Bij een kleine organisatie hoor je erbij en kun je niet wegduiken.”

Dit citaat legt een interessante tendens op het microniveau bloot. Binnen het mkb, zo stelt de respondent, hoor je er als individuele medewerker echt bij. Eerder werd echter ook al duidelijk dat het voor minder-geprivilegieerde personen juist lastig kan zijn om het midden-kleinbedrijf binnen te komen. Ze zullen hiervoor eerst een vorm van vertrouwen moeten winnen. Maar, eenmaal binnen zullen zij zich in de ogen van meerdere respondenten in dit onderzoek ook daadwerkelijk thuis kunnen voelen omdat ze worden opgenomen in een hecht team.

#### 4.2.3. *Individuele coping*

Daar waar niet alle respondenten een mogelijkheid of verantwoordelijkheid erkennen om bias en de impact ervan op minder-geprivilegieerde groepen op de Nederlandse arbeidsmarkt aan te pakken, lijkt deze verantwoordelijkheid bij de minder-geprivilegieerde groepen zelf te belanden. Uit de interviews komen meerdere voorbeelden naar voren waarin minder-

geprivilegieerde medewerkers zich de last van bias toe-eigenen en hun eigen gedrag aanpassen om toch een positie te verkrijgen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Eén van de mkb-ondernemers waarmee gesproken is, met zelf een vluchtelingenachtergrond, omschrijft bijvoorbeeld hoe hij ondanks alle discriminatie en weerstand op de arbeidsmarkt altijd positief probeert te blijven. Op een bepaald moment heeft hij zich echter neergelegd bij het gegeven dat hij niet de banen zou krijgen die hij wilde en is hij voor zichzelf begonnen.

“Ik en veel migranten met mij zijn ons bewust van de ongelijke kansen in de Nederlandse samenleving als het gaat om het vinden van werk. Je komt er niet zomaar tussen. Daarom beginnen veel van ons ook voor zichzelf. Dat geldt voor mij ook”.

De kansenongelijkheid op de arbeidsmarkt wordt hiermee echter niet zo zeer aangepakt, maar juist ontweken en de last ervan wordt op de eigen schouders genomen. Een respondent van een grote commerciële organisatie geeft een soortgelijk voorbeeld waarin minder-geprivilegieerde medewerkers zelf actieve pogingen doen om bias te vermijden. De organisatie waarvoor de respondent werkt is van oorsprong gereformeerd en homoseksualiteit is binnen deze overtuiging in principe niet toegestaan. Als gevolg hiervan zouden veel medewerkers “de kast in gaan” en hun homoseksuele geaardheid verbergen. De respondent stelt daarbij dat deze identiteits-onderdrukking deels door de organisatie komt, maar deels ook door de desbetreffende medewerkers zelf. In een poging erbij te horen, lijken deze medewerkers aan zichzelf voorbij te gaan. Dit verschijnsel wordt door meerdere respondenten onderschreven. Minder-geprivilegieerde medewerkers lijken, vanuit hun kwetsbare arbeidsmarktpositie, een extra druk te ervaren om een plek te vinden binnen de organisatie en om op hoog niveau te presteren. Ook durven zij, zo verklaart een respondent van een grote commerciële instelling, minder goed hun grenzen aan te geven.

Vaak blijkt echter dat de medewerkers in kwestie het extra harde werken op lange termijn niet volhouden, en loopt het hierdoor tussen hen en hun werkgevers spaak.

Niet altijd zijn het de minder-geprivilegieerde medewerkers zelf die de verantwoordelijkheid van bias en diens consequenties op zich nemen. In verschillende gevallen krijgen ze deze verantwoordelijkheid ook expliciet toebedeeld.

“Net als zo een Baudet die een Twitterbericht plaatst. Denk je dan dat er op de werkvloer geen grappen gemaakt gaan worden? Dat het hier niet doorklinkt? Vooral dat soort voorbeeldrollen, moeten harde sancties op komen. Ik zeg niet dat we ze moeten ontslaan, maar ze moeten wel aangesproken worden. En het begint natuurlijk bij mensen die in de doelgroep vallen zelf. Als jij zo wordt benaderd en je hebt er last van, durf het te benoemen. Want als jij het niet doet, wie moet het dan doen”.

De respondent van een grote commerciële organisatie omschrijft in bovenstaand citaat de doorwerking van een tweet van Thierry Baudet, die veelal werd geïnterpreteerd als een racistische en haatzaaiende uitdraging ten aanzien van Marokkaanse Nederlanders, op de werkvloer. Deze respondent verzet zich duidelijk tegen negatieve opmerkingen of grappen ten aanzien van bepaalde groepen binnen diens bedrijf. Ook vindt de werkgever dat hier, vanuit de organisatie, duidelijke sancties op moeten worden ontwikkeld. Echter, in de eerste plaats ligt de verantwoordelijkheid van het verzet tegen dergelijke opmerkingenvolgens de respondent bij de minder-geprivilegieerde medewerkers zelf. Hoewel de respondent deze groepen lijkt te willen empoweren door te stellen “durf het te benoemen”, is het voor personen in een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt vaak verre van gemakkelijk om zelf een actief standpunt in te nemen om hun positie te verstevigen (zie ook Van Laer en Janssens, 2011) en blijkt juist de rol en steun

van omstanders van groot belang. Met name binnen grote organisaties in dit onderzoek neemt individuele uitsluiting namelijk veelal een impliciete vorm aan. In plaats van bepaalde medewerkers expliciet te weren of kansen te ontnemen, is er eerder sprake van subtiele en onbewuste stereotyperingen en uitsluiting, bijvoorbeeld in de vorm van grappen op de werkvloer over bepaalde minder-geprivilegieerde medewerkers.

“Mensen zijn zich er niet van bewust dat die eindeloze grappen gewoon echt stom zijn. En als degene op wie ze zich richten daar iets van zegt, gaan ze snel in de verdediging: je mag ook niets meer zeggen! Ik zie in dat grappen maken ook wel een soort van superioriteitsdenken: jij mag grappen maken over een bevolkingsgroep, daar zit een ongelijkheidsgedachte in, een machtsverschil”.

Dit citaat, van een respondent werkzaam bij een stichting die zich richt op het re-integreren van kwetsbare groepen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt, illustreert hoe stereotypering in de vorm van een grap soms lastig aan te pakken is. Degene die een grap maakt ziet dit veelal als iets onschuldigs, terwijl het bij minder-geprivilegieerde medewerkers resulteert in gevoelens van uitsluiting. Voor de minder-geprivilegieerde medewerkers die te maken krijgen met dergelijke opmerkingen is het vanuit hun kwetsbare positie op de arbeidsmarkt bovendien niet eenvoudig om deze aan te kaarten. Zij zijn zich vaak al bewust van het feit dat zij niet als de in-group worden beschouwd en permitteren het zich daarom minder snel om kritisch te zijn ten opzichte van mensen die hier wel bij horen. Uit het citaat blijkt bovendien dat het benoemen van onaangenaam gedrag waarschijnlijk geen begripvolle reactie uit zal roepen. Individuen die met discriminatie of bias te maken krijgen, kiezen er dan ook vaak voor om een confrontatie te vermijden, door bijvoorbeeld hun groepsidentiteit te verbergen. Deze medewerkers zijn eerder geneigd hun eigen gedrag aan te passen dan de vinger naar een ander te wijzen. Bias blijft hiermee

echter onbespreekbaar en dus lastig aan te pakken. In plaats van individuele medewerkers verantwoordelijk te stellen voor inclusie, vereist het tegengaan van bias en de daaraan verwante uitsluitings-mechanismen dan ook structurele aanpassing op het niveau van de organisatie.

### 4.3. Interventies op individueel niveau

Een centrale conclusie die uit de onderzoeksdata getrokken kan worden, is dat er op de Nederlandse arbeidsmarkt nog altijd sprake is van kansenongelijkheid. Niet alle werkgevers voelen zich geroepen om deze kansenongelijkheid, en de bias die eraan ten grondslag ligt, aan te pakken. Sommige werkgevers achten het namelijk logisch dat er verschillen bestaan tussen individuen, met daaraan gekoppeld een bepaald waardeoordeel. In plaats van structurele maatregelen te treffen om bias en kansenongelijkheid tegen te gaan, wordt er binnen dit gedachtengoed van de minder-geprivilegieerde individuen zelf verwacht dat zij zich inschikken. Deze noodzaak van persoonlijke aanpassing wordt in onderstaande verder toegelicht. Daarnaast zijn er op microniveau nog twee tendensen te onderscheiden waarin individuele maatregelen worden getroffen om de werkvloer inclusiever te maken. Zo worden er enerzijds specifieke programma's opgezet om minder-geprivilegieerde medewerkers juist extra te ondersteunen, en anderzijds trainingen ingericht om de rest van het personeelsbestand bewust te maken van hun eigen bias. Ter afsluiting van deze paragraaf, wordt bovendien verkend wat er gebeurt wanneer we verder kijken dan dat ene kenmerk op basis waarvan een individu al dan niet in een minder-geprivilegieerde positie wordt geplaatst.

#### 4.3.1. Individuele aanpassing vereist

Tijdens de interviews zijn veel verklaringen gegeven voor de minder-geprivilegieerde positie van bepaalde personen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Hierbij zijn ook enkele voorbeelden genoemd waarin de verantwoordelijkheid voor een kwetsbare arbeidsmarktpositie bij de minder-geprivilegieerde mede-

werker zelf neergelegd wordt. Het afwijken van het bestaande normbeeld binnen de organisatie wordt daarbij expliciet aan deze individu verweten en het is aan henzelf om hier wat aan te veranderen. Eén van de respondenten, een werkgever van een grote commerciële organisatie, neemt bijvoorbeeld een stellige positie in ten opzichte van vrouwen met een hoofddoek. Zij zullen er naar eigen zeggen bij diens bedrijf nooit in komen. De respondent licht dit verder toe door te stellen dat hij zich ferm verzet tegen religieuze uitingen in de publieke ruimte. De werknemers zouden dan ook alleen een positie kunnen krijgen binnen deze organisatie, door afstand te doen van hun hoofddoek. De werkgever stelt daarbij grappend dat hij de Volendamers die in diens organisatie werken al afwijkend genoeg vindt. Van deze medewerkers uit het nabijgelegen Volendam wordt echter wel verwacht dat zij zich aanpassen aan de bestaande bedrijfscultuur, zo stelt de werkgever. Deze werkgever is bovendien niet de enige die de noodzaak tot aanpassing bij de minder-geprivilegieerde medewerker zelf neerlegt

“Eigenheid meebrengen is goed, maar het moet wel te accepteren zijn in de organisatie. Je kunt niet de wereld veranderen. Aanpassingsvermogen is ook belangrijk. Wederzijdse aanpassing is belangrijk, jezelf zijn kan niet 100% in een bedrijfscultuur. Openheid en begrenzing”.

Hoewel deze respondent van een grote non-profitorganisatie stelt dat diens organisatie wel open staat voor diversiteit, geeft de respondent daarbij ook grenzen aan. Medewerkers dienen een bepaald niveau van aanpassingsvermogen te hebben waarmee zij zich inschikken in de bestaande bedrijfscultuur. Wanneer zij dit niet hebben, zo licht de respondent later toe, zit er niets anders op dan uit elkaar te gaan. Zo liep het plaatselijk van medewerkers met een migratieachtergrond spaak omdat zij zich niet aan wisten te passen aan de organisatiecultuur en de organisatie zich “niet aan hun opvattingen en gedrag”.

Hoewel de respondent benoemt dat ook de organisatie niet kon wennen aan de nieuwe medewerkers, lijkt de verantwoordelijkheid tot aanpassing toch veelal bij deze nieuwe medewerkers te liggen. De interviewdata illustreren daarmee de deficit benadering, waarbij het niet toelaten van medewerkers uit minder-geprivilegieerde groepen verweten wordt aan tekortkomingen van die medewerkers zelf, zoals een gebrek aan taalkennis, onderwijsniveau en besef van de werking en de codes van de arbeidsmarkt en bedrijfsculturen (Ghorashi, 2006). In deze individuele benadering lijkt bovendien nauwelijks aandacht voor het aanpakken van bestaande structuren en denkbeelden die bias binnen de organisatie in stand houden.

“Ook mensen die heel laag zijn geschoold zijn volgens mijn wel kwetsbaar, mensen uit een bepaald milieu, ik bedoel daarmee wat aso. Die mensen die hun kinderen raar opvoeden, raar gedrag laten zien. Dat soort mensen herken je zo en ik denk dat ze ook raar zullen doen in het werk. Een soort van onaangepast, zeg maar”.

De mkb-respondent van bovenstaand citaat is helder over zijn opvatting ten aanzien van een “bepaald milieu” op de Nederlandse arbeidsmarkt. Aangezien hij een kleine onderneming runt, die valt of staat bij efficiëntie, geeft hij aan zich niet te kunnen veroorloven om dergelijke mensen aan te nemen. Onaangepast gedrag, dat wil zeggen gedrag – of uiterlijk – dat afwijkt van de bestaande norm binnen de organisatie en de directe omgeving daarvan, blijkt voor sommige werkgevers voldoende grond om iemand niet aan te nemen. Het gebrek aan diversiteit en inclusie wordt hiermee het probleem van de minder-geprivilegieerde individu en de organisatie zelf ziet weinig ruimte of urgentie om diens processen aan te passen om deze individu tegemoet te komen.

Tot slot spreekt ook één van de mkb-respondenten, met zelf een migratieachtergrond, over het belang van aanpassing. Uit eigen ervaring weet deze ondernemer

## *“Ik ben geen filantropische instelling dus geld verdienen moet gewoon.”*

hoe lastig het kan zijn om aan werk te komen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Nu ziet deze respondent, vanuit diens rol als werkgever, het als diens taak om anderen de “Nederlandse cultuur en codes” bij te brengen omdat dit nodig zou zijn om aan betaald werk te komen. Wederom wordt van minder-geprivilegieerde individuen op de arbeidsmarkt verwacht dat zij zich in grote mate aanpassen, namelijk in de culturele kern van hun identiteit. In dit specifieke geval zet ook de werkgever zelf zich binnen deze interventie actief in. In onderstaande gaan we verder in op de interventies op microniveau die in andere organisaties worden ingezet in een poging de arbeidsmarkt meer divers en inclusief te maken.

### **4.3.2. Ondersteunen van minder-geprivilegieerde medewerkers**

Naast individuele medewerkers die worden geacht zichzelf aan te passen om erbij te horen, zijn er ook organisaties die deze verantwoordelijkheid tot inclusie actief op zich nemen. Zo spreken meerdere respondenten van het bieden van een kans of het maken van een opening in het leven van een minder-geprivilegieerde individu. Zo vertelt één van de mkb'ers in dit onderzoek, werkzaam bij een uitzendbureau, dat zij eens twee mbo-studenten met een migratieachtergrond gratis ondersteuning heeft geboden bij het vinden van werk. Normaliter zou de respondent voor een dergelijke plaatsing geld vragen, maar in het geval van deze twee studenten gebeurde dit niet omdat zij hen graag wilde helpen en iets “wilde terugdoen voor de maatschappij”. Uit de interviews komt echter ook naar voren dat deze mkb'er vrij uniek is in het bieden van dergelijke individuele ondersteuning. Het overgrote merendeel van de kleine ondernemers doen dit niet, omdat zij stellen daar geen tijd voor te hebben.

*“Als ondernemer kijk je gewoon anders naar personeel, het moet goed en efficiënt zijn. Ik heb ook altijd korte lijnen. Ik ben geen filantropische instelling dus geld*

*verdienen moet gewoon. Ik ben gewoon een Nederlandse man die hard werkt en goed wil werken met mijn personeel”.*

Deze mkb'er geeft aan dat diens focus op efficiëntie en het verdienen van geld hem ervan weerhoudt om energie te steken in medewerkers met een minder-geprivilegieerde achtergrond. Daarbij geeft de respondent aan dat dit niet zozeer vanuit onwil is, maar dat hij in de dagelijkse praktijk ervaart niet de tijd en middelen beschikbaar te hebben om extra aandacht te geven aan specifieke individuen.

Binnen grote organisaties wordt hier anders naar gekeken. Daar lijkt meer aandacht en energie te zijn voor diversiteit en inclusie, mede omwille van het eerder omschreven imago richting de buitenwereld. Op microniveau zien we deze grootschalige inzet op diversiteit en inclusie met name naar voren komen in de specifieke ondersteuning van minder-geprivilegieerde individuen. Deze “kwetsbare individuen” krijgen daarbij extra aandacht zodat zij beter aansluiting zouden vinden bij de organisatie. Zo is er een grote non-profitorganisatie betrokken in dit onderzoek die jobcoaches inzet om “mensen met een achterstand” te ondersteunen en risico's binnen deze groep vroegtijdig te signaleren en op te vangen. Bij mensen met een achterstand denkt de respondent bijvoorbeeld aan mensen met autisme, maar ook aan medewerkers met een “taal- of culturele achterstand”. Blijkbaar bestaat het idee dat mensen die een andere taal spreken of een ogenschijnlijk andere culturele achtergrond hebben, extra ondersteuning nodig hebben. Ook al zijn er mensen die behoefte hebben aan enige ondersteuning, is het van belang om hier niet automatisch vanuit te gaan en een dominante fixatie op achterstand te voorkomen. Ook binnen grote commerciële organisaties zien we dat er specifieke interventies worden ingericht om medewerkers, met name met een migratie- of vluchtachtergrond, aanvullend te begeleiden. Respondenten geven aan dat hier onder meer speciale evenementen, desks,

trainingen en mentorprogramma's voor worden opgericht.

“We hebben daar een hele desk voor opgericht, dus we nemen het echt serieus. Ook voor statushouders zijn wij één van de eerste organisaties die heeft gezegd, we gaan dit doen. Niet alleen voor stages en traineeships, maar echt voor betaalde banen. Want we geloven in hun talenten. De openheid die is er. De wil is er, de commitment is er voor al deze groepen, dus dat gaat goed”.

Uit dit citaat van een respondent van een grote commerciële organisatie blijkt al duidelijk dat een traineeship of mentorprogramma meer dient te zijn dan enkel het bijbrengen van bepaalde normcompetenties aan een minder-geprivilegieerde individu om deze vervolgens weer te laten vertrekken. Om daadwerkelijk inclusief te zijn, moeten deze personen ook echt een kans krijgen binnen de organisatie, in de vorm van betaald werk. Ook deze goedbedoelde interventie is echter gestoeld op de aanname dat werknemers met een vluchtelingen- of migratieachtergrond meer begeleiding nodig hebben. In plaats van dat de organisatie zich afvraagt wat er organisatorisch voor nodig is om deze groep medewerkers binnen te halen en te houden, richt de organisatie zich op de achterstand van de minder-geprivilegieerde individuen zelf. De 'achterstand' van deze groep zou door middel van meer begeleiding weggewerkt kunnen worden. Door deze fixatie op achterstand, bestaat juist het risico dat de negatieve beeldvorming ten aanzien van minder-geprivilegieerde mensen die bepaalde vaardigheden en eigenschappen zouden missen, blijft voortbestaan. Bovendien wordt met het hanteren van deze individuele aanpak veelal voorbijgegaan aan de structurele ongelijkheid binnen de organisatie, welke op deze manier in stand wordt gehouden (zie ook Wynn, 2020). Ook zal een medewerker het waarschijnlijk niet lang volhouden wanneer het 'erbij horen' voortdurend meer van de medewerker vraagt dan realistisch is.

“Ik heb laatst een Antilliaanse vrouw promotie gegeven, ze is nu manager. Eigenlijk kwam dat ook wel door ons gesprek, ik zet nu door en probeer haar te laten groeien. Ik wil ook een voorbeeld geven naar mijn collega's door heel bewust mensen met een migratieachtergrond op hogere posities te plaatsen. En wat denk je? Ze voldeed vooraf niet helemaal aan alle eisen, dus ik liep wel een risico, maar ze is echt goed zeg. Haar achtergrond, haar persoonlijkheid, ze brengt echt iets nieuws mee in de organisatie. Zoals respect, helderheid en ze past echt in mijn team. Op het niveau waar ze zich bevindt, is ze de eerste van kleur”.

De respondent van een grote non-profitorganisatie verklaart in bovenstaande uitspraak er heel bewust voor te hebben gekozen om een vrouw met een migratieachtergrond promotie te geven tot manager. Deze vrouw, die eigenlijk niet compleet aan de functie-eisen voldeed, wordt hierbij als voorbeeld gebruikt richting andere medewerkers. Het is aan haar om aan te tonen dat vrouwen “van kleur” weldegelijk geschikt zijn voor de hogere posities binnen deze organisatie. Hoewel de respondent aangeeft dat deze Antilliaanse manager dit meer dan bewezen heeft, wordt er wel beduidend veel druk op de schouders van deze vrouw gelegd. Zij heeft niet alleen haar eigen positie dubbel moeten bewijzen, maar ook die van andere vrouwen binnen de organisatie en in het bijzonder die van vrouwen met een migratieachtergrond.

Het risico van het willen 'helpen' van individuele medewerkers omwille van hun achtergrond (bijvoorbeeld: Antilliaans en vrouw) is dat deze individuen worden gezien en beoordeeld op basis van een bepaalde groepsidentiteit, in plaats van te worden erkend omwille van hun individuele talenten. Zo kan er binnen de organisatie in bovenstaand voorbeeld het idee ontstaan dat deze vrouw enkel een managementpositie heeft verkregen omdat zij een vrouw van kleur is, en niet omdat ze daar de



kwaliteiten voor heeft. Eén van de respondenten in dit onderzoek voegt hieraan toe dat de individuen die op dergelijke wijze voorgetrokken worden, juist niet serieus genomen zullen worden. De veronderstelling dat sommige medewerkers een voorkeursbehandeling krijgen ten opzichte van andere medewerkers, kan ertoe leiden dat de collegialiteit onder druk komt te staan. Het expliciet ondersteunen van bepaalde medewerkers krijgt dan juist een averechts effect op het inclusiviteits-gevoel binnen de organisatie. Andere respondenten binnen dit onderzoek stellen dan ook dat zij geen voorstander zijn van het ondersteunen van individuele medewerkers omwille van hun achtergrond. Zo geven twee respondenten van verschillende grote commerciële organisaties aan dat biculturele medewerkers binnen hun bedrijf niet op extra steun hoeven te rekenen. Niet omdat men hen niet wil helpen, maar omdat de organisaties deze hulp niet nodig achten. Deze medewerkers zijn aldus de respondenten immers, net als alle andere medewerkers, getalenteerd en goed in hun werk.

“Ik zou niet weten waarom iemand met een biculturele achtergrond extra coaching nodig zou moeten hebben. Tenzij je er eigenlijk dus al vanuit gaat dat iemand niet goed genoeg is. Dan heb je het weer over die bias en dan is je aanname bij aanvang al verkeerd. Dus als je iemand aanneemt die voldoet aan het profiel, dan is dat niet anders dan een autochtone medewerker. Een autochtone medewerker heeft ook of wel of geen coaching nodig, een allochtoon hetzelfde verhaal. Als we het hebben over een Marokkaan of Turk of wat dan ook, zou ik het heel raar vinden als we dat verbinden met ‘een allochtone medewerker heeft coaching nodig’. Dat is niet zo”.

Deze respondent vindt dat er geen enkele reden is om aan te nemen dat een medewerker met een migratieachtergrond meer ondersteuning nodig heeft dan een medewerker zonder migratieachtergrond.

Door individuen wel extra ondersteuning te bieden op grond van hun achtergrond, worden vooroordelen enkel in de hand gewerkt, zo stelt deze respondent. In plaats daarvan zou iedere medewerker als individueel geval moeten worden beschouwd. Deze individuele benadering, en de persoonlijke dialoog die daarbij hoort, wordt door meerdere respondenten als zeer belangrijk geacht. Om nader tot elkaar te komen en op gelijke voet te werken binnen een organisatie, is het van belang om verhalen te delen en een beeld te krijgen van elkaars ideeën en beweegredenen. Deze dialoog is niet altijd makkelijk en wordt niet altijd even sensitief ingestoken, maar is volgens veel respondenten wel nodig.

“Er is één trainee met een Surinaamse achtergrond. En dat zo’n collega zegt van: ‘Ik vind het altijd heel moeilijk hoe ik jou moet noemen.’ Het is eigenlijk ergens ook bizar dat iemand zo’n vraag stelt, maar je kunt hem maar beter stellen dan dat iemand ermee rondloopt. Die zegt dan van: ‘Mag ik jou nou zwart noemen, gekleurd, getint? Ik vind dat altijd heel moeilijk.’ En dan denk ik, zo’n gesprek komt wel op gang. Er is wel een gesprek met elkaar, het verkennen van elkaars werelden. Iemand in je team hebben waar je normaal zo’n gesprek niet mee zou voeren maar nu wel. Ja ik denk dat dat wel heel waardevol is”.

Ondanks dat dit wel erg veel van de minder-geprivilegieerde persoon in kwestie kan vragen, benadrukken ook andere respondenten het belang van een permanente dialoog in het tegengaan van bias en het bewerkstelligen van inclusie. Deze dialoog zou, aldus de respondenten, binnen iedere laag van de organisatie gevoerd moeten worden. Alleen dan kan het nodige bewustzijn worden gecreëerd om effectief diversiteitsbeleid te voeren (zie ook De Boer, 1993; Ghorashi en Sabelis, 2013).

### 4.3.3. Bias training: meso of micro?

Een derde, veelvoorkomende strategie om bias binnen organisaties op individueel niveau tegen te gaan, is het personeel voorzien van speciale trainingen op het gebied van diversiteit, inclusie en bias. Deze tendens, waarbij structurele verandering wordt beoogd door trainingen aan te bieden aan het personeel en het (midden)management in het bijzonder, is eerder al beschreven in het meso-hoofdstuk. Daar waar de trainingen richten zich op individuen richten, en de bias die zij hebben, raakt dit echter ook het microniveau. Zo doen meerdere grote organisaties in dit onderzoek aan zogenaamde unconscious bias trainingen, waarbij de impliciete bias van individuele medewerkers wordt blootgelegd en aangekaart (zie ook Vinkenburg, 2017). In sommige grote organisaties zijn dit soort interventies zelfs verplicht. Toch zijn er ook kritische geluiden binnen organisaties ten opzichte van dit soort maatregelen. Ten eerste zouden deze trainingen, waarin medewerkers worden geconfronteerd met hun eigen (negatieve) gedachten ten aanzien van bepaalde groepen op de arbeidsmarkt, de sfeer op de werkvloer niet altijd ten goede komen. Zoals ook eerder toegelicht, staan niet alle medewerkers van organisaties te springen om inclusie actief op te pakken. Ook leidt het plaatsen van de 'schuld' van een gebrek aan inclusie bij deze medewerkers zelf veelal tot weerstand.

*“Tuurlijk we doen awareness. We geven unconscious bias trainingen, die zijn verplicht. Maar als je je alleen maar zou focussen daarop, dan kost diversiteit en inclusie veel meer negatieve energie, dan het positieve. Terwijl als je op het empowering inzet en daar je kracht in stopt, dan is het positieve energie.”*

Deze respondent van een grote commerciële organisatie verklaart hoe een focus op de individuele bias van medewerkers, en het forceren van deze medewerkers om deze bias aan te pakken, een averechts effect kan hebben waardoor medewerkers

enkel negatiever komen te staan ten aanzien van diversiteit op de werkvloer. In plaats van te focussen op de negatieve kanten van diversiteit en inclusie, stelt deze respondent dat het juist van belang is de positieve kanten ervan aan het licht te brengen en verder uit te bouwen. Daarnaast schuilt er ook nog een ander risico in de individuele aanpak van bias. Zo beschrijft Wynn (2020) hoe initiatieven als onbewuste bias trainingen, maar ook mentorprogramma's, die voortkomen uit een individualistische veranderingsideologie heersende aannames ten opzichte van bepaalde groepen juist kunnen herbevestigen. Door in dergelijke trainingen expliciet te spreken over bepaalde groepen en diens minder-geprivilegieerde positie op de arbeidsmarkt, wordt de kwetsbare positie van deze groepen verder onderschreven. Bovendien worden de structurele oorzaken van ongelijkheid hiermee niet aangepakt maar juist in stand gehouden. Door van bias en kansenongelijkheid een individueel probleem te maken, wordt immers voorbijgegaan aan de bestaande machtsstructuren op zowel macro- als mesoniveau die aan deze ongelijkheid ten grondslag liggen. Individueel gedrag wordt aangepakt, maar de heersende status quo wordt niet ter discussie gesteld (zie ook Ghorashi, 2007).

### 4.3.4. Meer dan een achtergrond

Veel individuen op de arbeidsmarkt bevinden zich in een minder-geprivilegieerde positie omdat er bias bestaat ten aanzien van de groep waarin zij worden gecategoriseerd. Een bepaalde etnische afkomst, specifieke sociaaleconomische achtergrond of bepaald uiterlijk kenmerk leidt ertoe dat deze individuen minder snel op de Nederlandse arbeidsmarkt en binnen organisaties geïncludeerd worden. Wanneer er binnen een organisatie sprake is van bias, wordt de complexe individu achter de (potentiële) medewerker veelal tot deze achtergronden en kenmerken gereduceerd, en daarmee in een bepaalde groep zogenaamde buitenstaanders geplaatst. Zo spreken respondenten van dé 'Marokkanen', dé 'allochtonen' of dé 'tokkies' en omschrijven zij hoe de opvattingen van deze

*“Dan maakt het niet uit waar de kandidaat vandaan komt, als die maar accentloos Nederlands spreekt, heeft gestudeerd en een goed verhaal heeft, dan is er volledige gelijkheid.”*

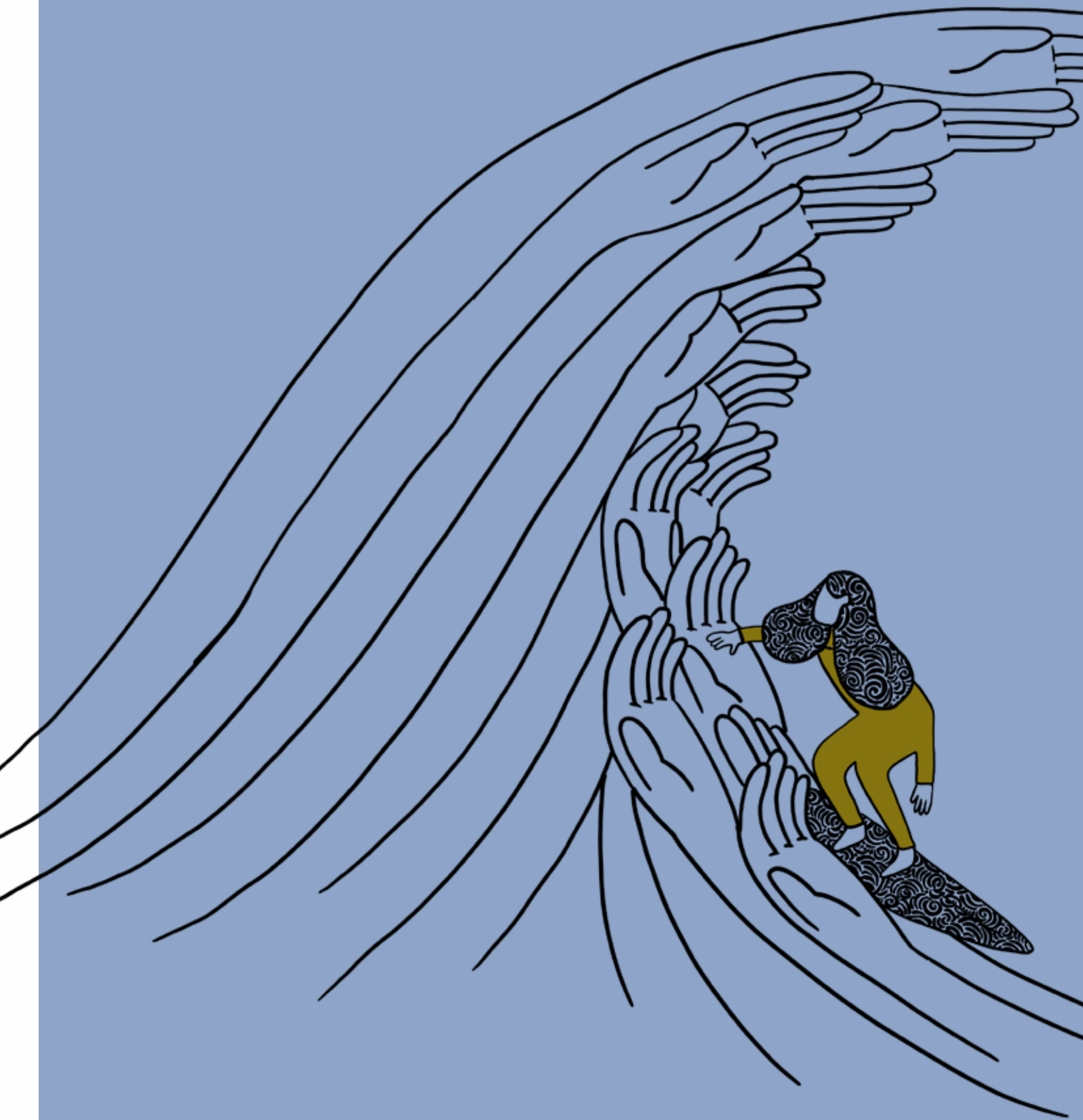
groepen, en daarmee van de potentiële medewerkers die hiertoe zouden behoren, duidelijk zouden verschillen van de bestaande organisatiewaarden. De kans dat deze personen worden aangenomen wordt daarmee sterk gereduceerd. Dit, terwijl een individuele sollicitant zichzelf niet persé op eenzelfde manier ziet als de organisatie dat doet. Zo identificeren sommige personen met een Marokkaans-Nederlandse achtergrond zich in grote mate met de Marokkaanse cultuur, en voelen anderen zich compleet Nederlands – wat dat ook moge zijn. Bij het aannemen van een nieuwe medewerker zou het dan ook moeten gaan om individuele inzet en talenten, niet om vooroordelen ten aanzien van een bepaalde groep waar iemand zogenaamd toe behoort. Daar komt nog bij dat het vrijwel onmogelijk is om een individu in één hokje te plaatsen.

*“Je kan een uitgesproken uiterlijk hebben, maar als persoon heel bedeesd zijn; dan heb je nog een kans. Maar ben je ook nog eens uitgesproken als persoon, dan wordt het weer lastig. Dat geldt ook voor oer-Hollandse representatieve mensen. De oer-Hollandse Nederlander heeft uiteindelijk wel voorkeur, behalve als de ander gewoon een representatief persoon is. Dan maakt het niet uit waar de kandidaat vandaan komt, als die maar accentloos Nederlands spreekt, heeft gestudeerd en een goed verhaal heeft, dan is er volledige gelijkheid. Ik denk, als ik kijk naar iedereen die ik aan een baan help, is inmiddels tachtig procent niet blank. Het allerbelangrijkste blijft, accentloos spreken en niet te outgoing zijn en beschaafd gekleed”.*

Uit dit citaat, van een respondent van een uitzendbureau, komen verschillende tegenstellingen naar voren die bepalen of een potentiële medewerker al dan niet binnen een organisatie past: oer-Hollands/spreken met een accent, bedeesd/outgoing, uitgesproken uiterlijk/beschaafd gekleed. Welke kandidaat er uiteindelijk

wordt aangenomen, is afhankelijk van een combinatie van al deze aspecten en meer. Een andere respondent, van een grote commerciële instelling, beaamt dat kansengelijkheid van meer afhankelijk is dan je afkomst uit één bepaalde groep in de maatschappij. Zo zouden Marokkaanse medewerkers uit Twente die in een goede omgeving zijn opgegroeid, al veel meer kansen hebben dan Marokkaans-Nederlandse jongens uit Amsterdam-West. De sociologische term intersectionaliteit verwijst naar dit veelvoud aan factoren (o.a. gender, etniciteit, leeftijd, opleidingsniveau, sociaaleconomische achtergrond, geloofsovertuiging en geaardheid) die iemands positie in de samenleving of op de arbeidsmarkt bepaalt. Hoewel er allerlei identiteitsfactoren zijn die in één individu samenkomen, zijn er vaak bepaalde kenmerken die aanhoudend de boventoon voeren in een selectieproces. Deze hardnekkige biasmechanismen zullen moeten worden ontmanteld om iedereen een gelijkwaardige kans te bieden op een succesvolle carrière.

Een andere keerzijde van de aanhoudende focus op bepaalde achtergronden en groepsidentiteiten, ook in het invoeren van inclusiviteitinterventies, is dat er ook personen zijn die geheel buiten beeld dreigen te vallen. Zo zijn er ook medewerkers die überhaupt niet in een hokje te plaatsen zijn, maar wel degelijk te maken hebben met een minder-geprivilegieerde positie op de arbeidsmarkt. Wat gebeurt er met deze zogenaamde invisible minorities en welke interventies zouden zij al dan niet ingericht willen zien ten einde hun arbeidsmarktpositie te verbeteren? In het volgende deel van dit rapport wordt dit, door middel van opgetekende levensverhalen van individuen die zich om zeer verschillende redenen in een minder-geprivilegieerde arbeidsmarktpositie bevinden, verder uiteengezet.





4

# LEVENSVERRHALEN

*Parisa*

# HET LEVENSVERRHAAL VAN ROSE

A decorative white line graphic consisting of a horizontal line that extends from the left, then turns 90 degrees upwards, then 90 degrees to the right, and finally 90 degrees downwards to end at the right edge of the page.

## MIJN NAAM IS ROSE

**Mijn naam is Rose.** Ik ben geboren in Suriname en woonde tot mijn 14e jaar in Suriname. Daarna zijn we met het gezin naar Nederland gekomen. Hier heb ik dan ook de middelbare school gedaan. En daarna de universiteit. Sinds mijn afstuderen werk ik in Nederland. Met een uitstapje van vijf jaar waarin ik in Curaçao werkte. Ik ben GZ-psychologe en gepensioneerd, maar werk nog als zzp'er. Ik heb een eigen psychologenpraktijk, samen met drie collega's. We werken in de basis-GGZ, dat betekent dat we kortdurende behandelingen doen. Dit doe ik sinds een jaar of vier en het bevalt me eigenlijk best wel goed. Ik voelde me als een vis in het water in Suriname. Ik had heel leuke vrienden en goede familiebanden. Eén van de markante dingen uit mijn jeugd is dat ik ontzettend veel van voetballen hield. Ik voetbalde altijd en speelde met de jongens. Later bleek dat iedereen mij kende als het voetballende meisje. 'Ben jij dat meisje dat zo goed kon voetballen?', vroegen ze dan. Dat vond ik bijzonder. Dat was leuk van Suriname.

Toen gingen we naar Nederland en ik vond het vreselijk. Eerlijk gezegd, dat was zo een omschakeling. Alles was anders. Ik kwam in Groningen terecht, in de winter, hartstikke koud, -18 graden. Ik ging naar een school waar ik de enige zwarte op de hele school was. Ik heb een aantal Indische mensen gezien, maar de manier waarop er naar mij gekeken werd. Ik kreeg een totaal andere positie. Een positie van een vrij populaire dame in Suriname, naar een soort van timide meisje op school in Nederland. Toen we na zes maanden verhuisden naar Eindhoven werd ik langzaam weer een beetje mijzelf. Toen kon ik ook meedoen vanaf de start van het schooljaar. In Suriname zat ik op het gymnasium. Ik kon heel goed leren en was een van de besten van de klas. Toen ik in Nederland kwam, midden in het schooljaar, had ik best een grote achterstand. In Nederland begint het schooljaar in augustus, in Suriname in oktober. Ik liep een jaar achter met Frans. Dat gaven ze in Suriname niet in de onderbouw. Met de exacte vakken liep ik ook achter, eigenlijk in bijna alles. Ik begon wat mindere cijfers te halen, wat ik helemaal niet gewend was. Ik moest steeds harder en nog harder werken. Dat deed ik wel, maar het leverde niet veel op. Toen dacht ik: skip het hele gymnasium, ik ga naar de hbs want dan kan ik toch mijn opleiding in vijf jaar afmaken.

Dat jaar verhuisden we dus naar Eindhoven. Mijn vader schreef mij in. Die school had mms en hbs<sup>4</sup>. Die rector zag mijn cijfers voor de exacte vakken en stelde voor dat ik de mms ging doen. Ik dacht: hoezo mms? Dat is een meisjesschool en dan moet je administratieve dingen gaan doen ofzo? Nee, dacht ik, ik wil verder studeren, ik ga echt geen mms

<sup>4</sup>De mms is de middelbare meisjesschool, het hbo is de hogereburgerschool. Later werd dit de havo en vwo/atheneum.



doen. Dus ik zei tegen die man dat ik dat niet wilde. Hij probeerde me te overtuigen en hij schetste me een beeld wat voor mij een verschrikkelijk aversief beeld was. Een meisjesschool, terwijl ik altijd met jongetjes speelde! En dan die administratieve kant, of een taal. Ik was wel goed in talen hoor, maar ik wilde me niet laten beperken. Dus ik zei nog een keer tegen die man dat ik het niet wilde. Toen richtte die man zich tot mijn vader met het idee hem te overtuigen van zijn plan. Hij zei: 'Dat opstandige kind, u bent veel wijzer.' Mijn vader keek die man aan – en hij kan heel priemend kijken – hij keek hem aan en zei heel pertinent: 'Ze wil het niet!' En zo kwam ik op de hbs terecht. Dat was wel doorslaggevend, die opstelling van mijn vader.

### **Op zoek naar je eigen plek**

Qua beroepskeuze wist ik niet zo goed wat ik wilde. Ik vond aardrijkskunde wel een leuk vak en toen ik ernaar informeerde leek de studie mij ook wel leuk. Want dan ging je naar het buitenland en onderzoek doen enzo. Dus ging ik geografie studeren in Utrecht. Maar de baas van die opleiding, een rector, of wat ook precies zijn positie was, was een ras-racist. Tijdens het eerste college gaf hij zijn



“Ze vroegen ook nog naar mensen met een allochtone of Surinaamse achtergrond, die werden expliciet gevraagd om te solliciteren.”

denkbeelden prijs. Hij begon tegen iedereen die niet autochtoon Nederlands was van leer te trekken. Het onderwijs in de voormalige koloniën werd omschreven als slecht en absoluut niet op het gelijke niveau van Nederland. Hij vond dat de mensen die uit de Antillen en Suriname naar Nederland waren gekomen en aan de opleiding waren begonnen, eigenlijk nog een jaar extra moesten doen.

Vervolgens zei hij dat mensen die gymnasium alfa en hbs-a hadden ook niet op deze opleiding thuishoorden en dat die maar een administratieve opleiding moesten volgen. Goed, dacht ik, ik heb in Nederland de middelbare school gedaan, maar ik kom wel uit een voormalige kolonie. En ik heb hbs-a gedaan, dus ik pas hier helemaal niet. Wat moet dat worden? En het is inderdaad niets geworden. De docenten volgden het beleid van deze man. Ze stimuleerden je nooit, maar kraakten je eerder behoorlijk af. Na een paar maanden ben ik gestopt. Wat ga ik nu doen? Een kennis van mij studeerde pedagogiek en vertelde over het vak psychologie. Ze vertelde met zoveel enthousiasme over Freud en Jung, dat ik hun boeken ging lezen. Dat raakte me zo, dat ik besloot psychologie te studeren. Dat beviel heel goed en het ging ook heel goed.

Wat mijn carrière betreft, ik ben afgestudeerd in een tijd dat er een overschot was aan psychologen. Op een advertentie reageerden honderd mensen en ik had nog geen enkele ervaring. Ik kwam gewoon niet aan de bak. Ik sprak een keer huilend met mijn oudere broer. Hij kwam op bezoek op het moment dat ik weer afwijzing had gehad. Ik deed de deur open en viel huilend in zijn armen. Maar ik had een hele wijze broer. Hij kalmeerde me en zei: ‘Als het niet rechtstreeks lukt, probeer het via een omweg. Solliciteer niet alleen op functies voor psychologen, maar kijk ook naar iets wat gelieerd is aan psychologie en waar het makkelijker binnenkomen is.’ En echt waar, een week later stond er een sollicitatie in de krant. Ze zochten een preventiemedewerker bij een Riagg in Amsterdam. Ze vroegen ook nog naar mensen met een allochtone of Surinaamse achtergrond, die werden expliciet gevraagd om te solliciteren. Ik solliciteerde en werd uitgenodigd voor een gesprek. Het gesprek ging geweldig en ik kreeg die functie. We waren een kleine Riagg, een nog groeiende Riagg en dat maakte dat we een hecht team waren. Ik weet niet precies hoe dat gegaan is. Maar we waren er wel van doordrongen dat als je in een wijk werkte waar de helft van de bewoners allochtoon is, je dan ook allochtone medewerkers moet hebben. Dat maakten we de toenmalige directeur kenbaar en die had daar wel oren naar. Zo kwam er een groep die dat ging voorbereiden. Ik was daar de trekker van.

We zijn gericht gaan werven onder die groep en zo konden we een redelijk aantal mensen aantrekken. We zijn uitgegroeid tot een Riagg met expertise op dat gebied. Andere Riaggs kwamen bij ons op bezoek om te vragen hoe we dat gedaan hadden. Alleen wat niet gebeurde is dat ik als psycholoog aan de slag kon. Ik werkte nog steeds op de afdeling preventie.

Maar het was wel leuk, de leukste plek waar ik gewerkt heb. We hadden echt een team, we noemden ons – raar hoor - etnisch-culturele bevolkingsgroepen. We zijn ook op dienstreis naar Curaçao gegaan. We maakten kennis met een psychiatrische instelling daar en we organiseerden zelfs een studieavond. En ik dacht: op Curaçao hou ik het wel vijf jaar uit. Wat scheidt mijn verbazing dat er een paar maanden later een advertentie verscheen met de aankondiging dat ze op Curaçao zouden starten met een afdeling voor double trouble, schizofrene patiënten die verslaafd waren. Ze zochten mensen, onder andere een psycholoog. Ik solliciteerde en werd aangenomen. We hadden een heel goede staf. Ik moet wel zeggen – dat was wel leuk – ik hoorde in Nederland altijd tot de minderheid. Op school, op de universiteit en in mijn werksituaties. Toen ik naar Curaçao ging dacht ik dat ik eindelijk tot de meerderheid zou horen. Maar de meerderheid van de staf was Nederlands! Zat ik verdomme wéér in de minderheid hier óp Curaçao (lacht). Gelukkig was de staf geweldig en ik leerde ontzettend veel in die vijf jaar. Het was heel goed dat ik in die tijd naar Curaçao ben gegaan. Zowel bij de Riagg als op Curaçao voelde ik me gewaardeerd in mijn werk. Dat werd daarna minder.

### **Omgaan met ontkenning en onbewustheid**

Toen ik weer terugkwam in Nederland moest ik gewoon een baan hebben en ben ik bij een arbodienst begonnen. Ik kwam er al vrij snel achter dat het een vreselijke organisatie was. Ik heb een aantal dingen meegemaakt waar ik onvoldoende mee gedaan heb of waar ik onvoldoende voor mezelf ben opgekomen. Ik had mij beziggehouden met multiculturalisatie. Bij die arbodienst kwam ik op een plek waar dat ab-so-luut niet speelde. Waar men er ook absoluut niets mee wilde en waar men deed alsof het er niet toe deed. Als ik kijk hoe er met mij is omgegaan daar. Het is niet voor niets dat ik daar weg wilde. Bij een arbodienst zijn de bedrijfsartsen de baas. Als psycholoog werk je voor de bedrijfsartsen. Zij zijn de mensen die jou het werk toebedelen. Als ze jou geen werk geven, heb je geen werk. Ik merkte dat ik altijd op de tweede plaats stond. De andere collega's waren number one en daarna kwam ik. Ik heb meegemaakt dat ik soms cliënten kreeg van bepaalde bedrijfsartsen omdat mijn collega's op vakantie waren en

## “Wacht even, dus ik heb geen recht om fouten te maken en te leren van mijn fouten? Dus als ik een fout heb gemaakt is het einde verhaal”

als ze weer terug waren kreeg ik ze niet. Wij hadden op een gegeven moment een evaluatieformulier dat cliënten moesten invullen. Ze konden een cijfer geven. Dus als ik een 8 kreeg dacht ik: ik heb het goed gedaan. De bedrijfsarts zei dan ook dat de cliënt tevreden was. Maar toen mijn collega terugkwam, stuurde hij gewoon niks meer naar me door. Je weet gewoon niet wat je moet doen. Ik voelde mij steeds minder prettig in die organisatie. En ik moest leuren, want als ik geen cliënten kreeg, haalde ik de productienorm niet en dan werd ik daarop aangesproken.

Als een cliënt een keer aangaf niet zo tevreden over mijn interventie te zijn, dan werd dat niet met mij besproken. Daar had je eigenlijk recht op. Maar nee, het werd niet met mij besproken, ze stuurden gewoon geen cliënten meer naar me toe. Ik heb ook meegemaakt dat er plotseling cliënten bij me weggehaald werden, zonder overleg. Dat werd niet met mij besproken. Ik sprak er een keer met een bedrijfsarts over en zij zei tegen mij: ‘Echt waar? Nou, de bedrijfsartsen vinden dat, hoe zeg je dat, het is een kwestie van hún ongemak hè. Ze vinden het moeilijk om dingen met je te bespreken en daarom verwijzen ze niet naar je’. Ik reageerde en zei: ‘Wacht even, dus ik heb geen recht om fouten te maken en te leren van mijn fouten? Dus als ik een fout heb gemaakt is het einde verhaal. Terwijl ieder mens fouten maakt en daarvan leert. Maar als jullie zo’n houding tegen mij aannemen betekent het dat ik gewoon aan de kant geschoven word. ‘Ja,’ zei ze, ‘dat is nou eenmaal zo.’ Ik had wel het gevoel dat het te maken had met mijn achtergrond, want tegenover mijn collega’s waren ze niet zo. Mijn collega’s vertelden ook wel eens dat ze een flater hadden geslagen. Of dat er iets niet goed was gegaan. Maar niemand werd zo behandeld als ik. Ik denk, achteraf, dat zij het moeilijk vonden om iets met mij te bespreken en me vervolgens te gaan dissen. Zij vonden het makkelijker om iets te bespreken met een witte collega. Dus dat ging goed. Waarom vonden ze het moeilijk om iets met mij te bespreken? Dat blijft de vraag.

Ik denk echt dat het te maken heeft met kleur. Ik heb zoveel dingen zien gebeuren. Alle donkere mensen zijn weggegaan, dat is geen toeval. Op administratief niveau waren er een aantal donkere mensen. Maar op de hogere niveaus, bedrijfsartsen en psychologen, was alles weg. Dat is toch raar? Maar het werd ontkend, hè. Ik heb het een keer met mijn leidinggevende besproken. Ik legde uit waarom mijn productie achterbleef en zei tegen haar dat het met discriminatie te maken had. Ze keek me aan: ‘Discriminatie? Wat? Hier? Neee, waat? Neee, neee.’ Toen dacht ik Rose, je kan ophouden want het heeft geen

enkele zin. Ze was niet eens bereid om te luisteren. Weet je, op een gegeven moment raak je lamgeslagen hè. Omdat je ook ziet met wat voor mensen je te maken hebt. Ik weet het niet, het is ook een bepaald slag hoor, mensen in de commercie denken toch anders, meer voor zichzelf. Zo van, ik moet mijn eigen hachje veiligstellen en wat er met de anderen gebeurt interesseert me niet.

Er kwam een nieuwe bedrijfsarts. Het was in de pauze. We zaten te lunchen. Allemaal aan een lange tafel. Hij kwam erbij en echt waar hè, hij ging iedereen langs. Gaf iedereen een hand, stelde zich voor en sloeg mij over. Echt waar! En denk je dat iemand er iets van zei? Ze deden alsof ze het niet gezien hadden, bleven gewoon met hem babbelen. En ik zat erbij en dacht... Jesus. Moet ik er wat van zeggen? Maar ik voelde mij zo in de steek gelaten. Ik voelde me zo alleen. Mijn collega-psychologen zaten er ook bij, niemand zei er iets van. Maar tegelijkertijd heb ik ook iets strijdbars in me. Dus ik kon het ook niet goed verkroppen. Ik herinner me, twee weken later ofzo, zaten we weer te lunchen en die man vroeg iets aan me. Ik keek hem aan en zei: 'Ik weet eigenlijk helemaal niet wie je bent en ik voel niet de behoefte om met je te praten. Want twee weken geleden heb je je aan iedereen voorgesteld behalve aan mij.' Hij werd zo rood als een kreeft, kon het zich natuurlijk niet herinneren en zei dat het zeker niet de bedoeling was geweest. Sorry, sorry. Overal waar hij me vervolgens zag, was het: 'Hallo Rose!' (lacht). Maar weet je, ik vroeg mij wel af hoe onbewust zijn mensen, hoe ónbewust?

Dat stukje onbewustheid. Je er helemaal niet mee bezig houden, niet bewust zijn van hoe je met iemand omgaat, hoe iemand iets opvat. Wat het met iemand doet. Wat doet het met je om te merken dat je het podium hebt, erbij gehaald wordt als het gaat om iets wat met allochtonen te maken heeft? Maar als er over algemene zaken gesproken wordt, over kunst en cultuur, of over theater dan wordt jouw mening niet gevraagd. Bij de Riagg Zuidoost waren een aantal donkere collega's. We vormden een groepje binnen een groepje en hadden een subteam geformeerd om dit soort dingen met elkaar te bespreken en elkaar te empoweren.

### **Op weg naar meer inclusieve organisaties**

Als enkeling is de kans dat je het niet redt groter dan wanneer je met meer bent, toch? Als je écht bereid bent om je instelling meer multicultureel te maken, als je daar écht goede bedoelingen mee hebt, dan moet je niet één allochtoon in dienst nemen. Je moet er altijd minstens twee aannemen. Liever meer. Want die ene gaat het

“En ik zat erbij en dacht... Jesus. Moet ik er wat van zeggen? Maar ik voelde mij zo in de steek gelaten. Ik voelde me zo alleen.”

niet redden. Ze moeten elkaar kunnen ondersteunen, elkaar kunnen empoweren. Daarnaast moet je doelstellingen hebben en een commissie in het leven stellen. Een aantal mensen die dit verder gaan uitwerken, met een bepaalde tijdslimiet en met beschikbare uren. Er moet een functionaris zijn met wie ze zaken kunnen bespreken. Diversiteit moet gedragen worden door de directie en door het bestuur. Een commissie is niet genoeg. En de bevoegdheid van de commissie moet vaststaan. Alleen dan lukt het. Wil je dat echt, dan kun je ook gaan werven onder die groeperingen. Dat betekent dat je een netwerk moet opbouwen. Het is natuurlijk wel zo dat je – als er mensen binnengekomen zijn – diversiteit een pijler van je organisatie moet worden. Er moet over gesproken worden, het moet een plek hebben en er moet aandacht voor zijn. Want in zijn algemeenheid zijn witte mensen zich gewoon te weinig bewust van wat er zoal speelt. Ook al is er aandacht voor bepaalde thema's. Je moet iets doen met de positie van zwarte mensen. Je moet iets doen met de klachten van zwarte mensen. Je moet iets doen met cultuuraspecten die meespelen. Want vrij ben je pas, als je er vrij over kan praten.

# HET LEVENSVERRHAAL VAN BARAN

A decorative white line graphic consisting of a horizontal line that extends from the left, then turns 90 degrees upwards, and finally turns 90 degrees to the right, ending in a rounded corner.

## MIJN NAAM IS BARAN

Mijn moeder geloofde meer in mij dan wie dan ook, meer dan mijn familie. Zij zeiden: 'Hij heeft een beperking, laten we hem niet te streng behandelen.' Maar mijn moeder zei: 'Nee, het is mijn zoon en ik weet dat hij meer kan. Ik zie het en ik voel het ook.' Dat was echt onze moederband. Later begon mijn familie dat ook in te zien en zo werd mijn moeder eindelijk erkend.

### **Mijn naam is Baran.**

Ik kom uit een gescheiden gezin. Ik zie mijn vader eens in de zoveel tijd en ik heb heel goed contact met mijn moeder. Ik ben enig kind en mijn moeder noemt me haar kleine baby, ook al ben ik 23 jaar. Dankzij haar ben ik geworden wie ik ben, heel netjes. Ik ben heel ver gekomen. Want ik heb een syndroom, een zeldzaam syndroom. Van buiten lijk ik normaal – nou ja, dat vind ik een groot woord – maar een persoon waarvan je niet verwacht dat hij iets heeft. Dat is soms positief en soms ook weer negatief. Bijvoorbeeld als je aan een dokter of mensen aangeeft dat je je niet goed voelt. Je ziet het niet aan mij. Ik ben half Turks en half Koerdisch. Maar mijn familie is niet echt heel Turks. We hebben geen Turkse cultuur waaraan we ons willen houden. We voelen ons heel Nederlands. We zijn echt de familie Flodder. Lekker druk, liefdevol en respectvol. We helpen iedereen. Toen ik 13 jaar werd en op de praktijkschool zat, leerde mijn moeder mij koken. Ze zei dat ik het echt goed deed en vroeg waarom ik geen horeca ging studeren? Ik zei: 'Mam, wat is horeca?' Ze heeft me veel dingen geleerd en op mijn 15e ging ik alsnog naar de horecaschool. De leraar daar was heel ouderwets. Als je iets fout deed, kreeg je een pan op je hoofd. Ik heb dat een paar keer gehad. Het eerste jaar was heftig. Ik was een verlegen jongen, maar ik leerde steeds meer en hij betrok me uiteindelijk overal bij. Hij was zelfs verdrietig toen ik klaar was met de opleiding.

Ik heb bij een luxe restaurant gewerkt, maar de chef-kok daar was heel gemeen. Op een dag gooide hij ineens een zware doos vol zakken friet naar me. Toen ben ik flink door mijn rug gegaan. Volgens de dokter was mijn rug zwaar verslapt en waren mijn spieren heel slecht. Ik moest herstellen en trainen en kon tegelijkertijd aan het werk bij Middin, een organisatie waar mensen met een beperking kunnen werken. Ik kon bij de catering terecht en daar werkte Alma. Zij zei: 'Ik geloof in je jongen, ik geloof dat je meer kan, dus ik wil je gaan trainen.' Dus trainde ik elke dag met haar. We begonnen om half 8 en eindigden om 5 uur. Twee jaar lang. Ze zag dat ik groeide. Na die twee jaar belde ze haar regiomanager en zei dat hij mij moest aannemen. Hij zag wat ik deed en zei: 'Voor een persoon met een beperking ben je heel intelligent.' Via hem kwam ik uiteindelijk bij mijn huidige werk.



Ik zeg altijd tegen mensen die een beperking hebben dat ze zich niet moeten laten tegenhouden. Accepteer wat je hebt, maar denk niet dat dit het einde van de wereld is. Probeer mogelijkheden te vinden om verder te groeien. Het is moeilijk, je zult tegenslagen krijgen, maar blijf positief. Zo ben ik gekomen waar ik nu ben. Ik wil mijn stem laten horen om te laten zien wat er gebeurt en wat het met een persoon doet. Iemand kan zo makkelijk zeggen: ik wil iets voor hem regelen, maar de praktijk is vaak zo anders.

### **Een Wajongstatus op de arbeidsmarkt**

Mijn Wajongstatus is het ergste, die zorgt ervoor dat mensen aan mij twijfelen. Ik ben bestempeld als zwaar beperkt. Het zorgt ervoor dat Ria, mijn leidinggevende me in het begin mindere taken gaf. Dat gaat nu beter, ik doe van alles en nog wat. Maar mensen denken bij een Wajongstatus meteen aan mensen die iets niet kunnen. Of die heel lui zijn, daar staat Wajong ook wel om bekend. Dat ze niet willen werken. En als ze willen werken, dat ze zich te vaak ziekmelden daar hou ik ook niet van. Ria zei ook: 'Ook al ben je Wajonger, je wil toch vooruitgaan.' Ik heb veel werkgevers gehad die mij als vrijwilliger wilden. Fulltime, zonder betaling, gewoon gratis. Dat komt door de Wajongstatus, een jongen met een beperking. Er wordt al snel gedacht: wat krijg ik als ik hem aanneem. Subsidie bijvoorbeeld of geld van het UWV. Toen mijn proefperiode bij Brownies & downieS voorbij was, vroeg mijn jobcoach aan mijn manager of ik een betaald contract waard was. Ze had me overuren gegeven, maar ineens was het nee en werden er negatieve dingen over mij gezegd. Zelfs de chef-kok bemoeide zich ermee: 'Ben



## “Er zijn wel momenten dat ik het gevoel heb dat ik er niet helemaal bij hoor.”

je bedonderd, laat je hem gaan?’ Maar ze wilde me niet als werknemer, maar als vrijwilliger. Voor vijf jaar. En ze wilde er subsidie voor krijgen. Dus ik kwam in een val terecht. Toen mijn jobcoach dat hoorde zei ze: ‘Jij bent niet als veel andere Wajongers, van lekker toch wel je geld krijgen en thuisblijven. Jij wil gewoon werken. Ik ga je eruit halen. Ik heb liever dat ik iets anders voor je zoek, dan dat je wordt uitgebuit.’ Toen heb ik een paar maanden niks gedaan, want mijn jobcoach en haar collega konden niets voor mij vinden. Uiteindelijk kwam ik bij mijn derde jobcoach. Die vond wel iets, maar dat was omdat ik die regiomanager kende. Waar ik nu werk heb ik voor het eerst een contract als werknemer. Ik zou er eigenlijk heel blij mee moeten zijn. En dat was ik eerst ook, maar toen ging het fout met de loondispensatie. De werkgever hoeft minder te betalen, Wajong vult aan. Dat ging in totaal drie keer fout, waardoor ik te veel geld kreeg. Ik vond het een normaal bedrag, maar ik moest het geld terugbetalen. Dat was een dure grap. De eerste keer was bij mijn eerste contract, toen zeiden ze: ‘Oh, sorry, foutje.’ Dat gebeurde later nog twee keer. Toen moest ik ook dat bedrag terugbetalen. De eerste keer lag de fout bij Wajong. De tweede keer bij mijn werkgever. Ze gaven elkaar de schuld, maar uiteindelijk kreeg ik de bon. Dat is de reden dat ik nu wegga.

Er zijn wel momenten dat ik het gevoel heb dat ik er niet helemaal bij hoor. Mijn collega’s bespreken dingen met elkaar, maar niet met mij. Soms hoor ik het toevallig. Maar als ik het niet gehoord heb, ben ik niet goed voorbereid op de volgende dag. Als ik dat aangeef zegt Ria dat ze het vergeten is door te geven. Dus ik stelde voor om het samen te bespreken. Dat gaat soms goed, soms niet. Die ervaringen voelen alsof er een vrachtwagen over je heen rijdt. Ik wil mezelf graag bewijzen. Ik snap dat ik bestempeld ben als Wajonger, maar het zal mij altijd achtervolgen. Het enige wat ik vraag is mij een kans te geven, zodat ik ze versted kan laten staan. Ik laat het nog steeds zien. Ik ben nog steeds mezelf. Dan zeg ik: dan is dit werk niet voor me weggelegd. En dan zoek ik iets anders. Maar ondertussen staat wel op mijn cv dat ik elke twee jaar iets anders heb gevonden. Dat is die stempel. Mijn huidige collega’s hebben gezien wat ik kan. Ze zien mij niet als Wajonger, maar als hun collega. Dat is wat ik wil, accepteer me als een andere collega. Hoe zorg je dat je uit die diepte komt zeg maar. Dat is zwaar. Ik heb zulke zware klappen gekregen. Wat is zwaarder, het syndroom of deze dingen? Het doet pijn, het is emotionele pijn, je groeit eroverheen. Dat gaat niet vanzelf, maar ik kan mooie muziek luisteren. Nog een advies: zoek naar positieve mensen. Ga je daarin verdiepen. Lach met vrienden. Zoek afleiding. Positieve mensen zeggen dat je er schijt aan moet hebben. Dat er ergere dingen zijn. Ze hebben gelijk. Ik

geloof in mezelf, weet wat ik kan. Ik ben zo ver gekomen. Er zijn slechte dingen en nare mensen op mijn pad gekomen. Mensen die je vrijwillig willen laten werken, terwijl ze zien hoe hard je werkt. In zo'n situatie moet je blijven geloven dat het goed komt. Mijn moeder zegt het ook: 'Je hebt zoveel in je, ik geloof in je, het komt goed. Je bent niet zoals een andere jongen met snelheid, maar met jou komt het nog beter. Je gaat de goede kant op.'

### **Koppigheid en trots**

Elke keer als ik ziek was, ging ik toch naar mijn werk. Dan zei Ria dat ik wel naar huis mocht gaan. Maar als ik ziek ben heb ik liever dat mensen zien dat ik ziek ben. Dat ze mij kunnen vertrouwen. En dat zij me dan naar huis sturen. Nogmaals, Wajong heeft vaak een negatieve klank. Zet de radio maar aan, zo negatief. Ik wil dat veranderen. Dat ze zien, Baran is pas ziek als hij echt ziek is. Niet zoals bij mijn vorige collega's die zich heel vaak ziekmelden, andere Wajongers. Die zaten dan shoarma te eten, gingen naar de bios of kleding zoeken. Dan denk ik: ben je wel ziek, wil je wel verder komen? Wat is er aan de hand? Ik heb veel werkplekken met Wajongers gehad, dan moeten ze één keer niezen en gaan ze naar huis. Of ze zeggen te vaak dat ze buikpijn hebben, of iets anders. Ik wil dat ze aan mij zien dat ik een jongen ben die een drive heeft en graag doorgroeit. Een jongen die iets wil maken van zijn leven. Dat ze zo blij zijn, om mij aan te nemen en door te gaan.

Ik wil mezelf bewijzen, voor mezelf. Je hoort heel vaak, wat is je grens? Ik wil nóg verder. Ik heb die drive. Ik wil laten zien: Baran, kijk wat je kan jongen, topper. Dat ik trots kan zijn op mezelf. Toen we voor 900 mensen moesten koken en mijn collega's mij gewoon mee lieten werken. Ik werd geaccepteerd. En dat was heel leuk. Ze zeiden niet dat ik een Wajonger was en maar rustig aan moest doen. Ik werd ervoor betaald en zelfs meer. Mijn baas zei ook: 'Technisch gezien is dit een stage, eigenlijk hoef ik je niet uit te betalen, maar ik vind dat je het wel verdient.' Ja, je hebt sommige mensen op de wereld, die zeggen als één Turk in de gevangenis is beland zijn, alle Turken zo. Ik heb vaak met zulke mensen te maken gehad. Ze weten nog niet eens dat ik Turks ben. Ze denken dat ik Marokkaans, Indisch of Afghaans ben. Ik laat ze. Totdat er nare dingen over Turken en Koerden gezegd werden. Toen vertelde ik wat mij dwars zat. Omdat ik half Turks en half Koerdisch ben. Ze vroegen waarom ik dat niet eerder had verteld. Ik legde uit dat ik bang was dat ze mij het leven zuur zouden maken als ze het zouden weten. Ze reageerden dat ze mij zo Nederlands vonden. 'Dat klopt,' zei ik. 'Ik wil mezelf bewijzen, dat jullie kunnen zien wie ik ben en wat ik kan. En hoe vrolijk ik er mee om kan gaan. Ik wil dat jullie dat ook zien.'

“Ik bleef rustig: ‘Laten we normaal als mensen met elkaar praten.’ Daarop zei hij: ‘Jij bent net als al die Turken, je moet het land uit.’”

De reactie was fijn: ‘Oh joh, je bent zo geweldig joh!’ Ik ben heel trots op mijn achtergrond en ik ben ook trots dat ik hier in Nederland ben. Ik wil eerst laten zien wie ik ben.

Bij mijn eerste stageplek vertelde ik trots dat ik een Turks Koerdische achtergrond heb. Daar was een chef, mijn stagebegeleider, die heel negatief tegenover Turken was. Hij schreeuwde en vloekte naar mij, echt waar. Ja, ik bleef kalm, want ik wilde niet als een straatjongen overkomen. Ik bleef rustig: ‘Laten we normaal als mensen met elkaar praten.’ Daarop zei hij: ‘Jij bent net als al die Turken, je moet het land uit.’ Ik zei dat ik hier geboren was, maar dat maakte hem niets uit. ‘Eens een Turk, altijd een Turk,’ zei hij. Een chef van school die ik goed kende zag dat. Die wist dat ik met deze racistische persoon te maken had. Hij vroeg waarom ik daar niet weg ging. En ik vertelde dat ik niet wilde opgeven. Dat is mijn koppigheid. Uiteindelijk kunnen we wel door één deur. Hij heeft zijn excuses aangeboden: ‘Sorry dat ik je leven zuur heb gemaakt. Ik dacht dat jij echt zoals die straatjongens was. Maar ik heb me erin vergist.’ Ja, ik heb echt zulke nare mensen meegemaakt. Mensen vragen ook honderd keer aan mij hoe ik zo positief blijf. Maar besef, ik was 15 jaar. Dus in mijn puberteit groeide ik daarmee op. Dan vraag je vast: ben je er bang voor geweest? Ik ben heel dankbaar geweest dat ik zulke mensen tegenkwam. Dat is misschien raar, maar dat maakt mij juist sterker. Dan weet ik ook wat voor mensen er bestaan. Het is niet altijd rozengeur en maneschijn. Het is af en toe ook zwart of wit, hoe mensen erover denken. Er zijn veel negatieve mensen in de wereld, maar ik zorg er wel voor dat ik positief kan blijven en met open blik kan blijven kijken. Het is moeilijk, maar ik hou er wel van om ergens doorheen te bijten.

### **Op weg naar meer inclusieve organisaties**

Ik heb wel een tip. Ik zou het fijn vinden als werkgevers niet alleen de verhalen horen van de managers, maar dat ze ook de tijd nemen om de medewerkers te leren kennen. Dat ze naar je toe komen en vragen hoe het met je gaat. Of je je op je gemak voelt en hoe het met je is. De relatie tussen werkgever en werknemer mag wel wat persoonlijker. Om elkaar te leren kennen. Net als met die loondispensatie, dat je als werkgever ook weet hoe gevoelig dat is, wat de gevolgen zijn als hij ineens niet meer zijn huur kan betalen, bijvoorbeeld. Soms kan het verhaal van de manager ook niet kloppen. Ik had één manager, die was zo negatief dat ik nooit de kans kreeg zelf mijn verhaal te vertellen. Dat was geen een pretje.

# HET LEVENSVERRHAAL VAN ASOO



## MIJN NAAM IS ASOO

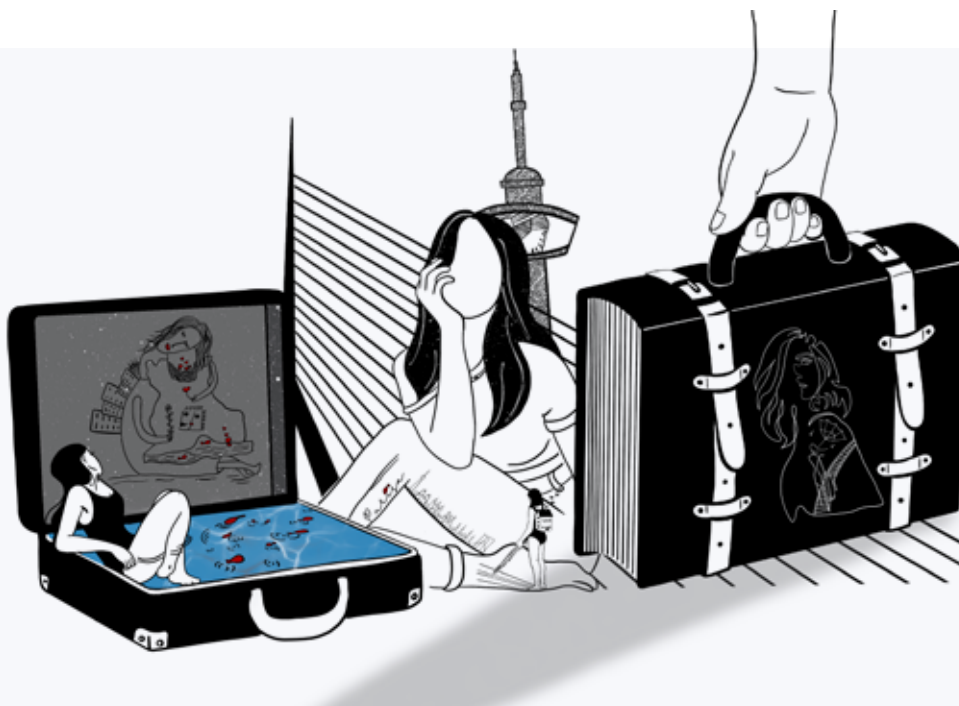
Ik ben 41 jaar oud, geboren in Iran. Ik heb grafische vormgeving gestudeerd. Ik had 15 jaar werkervaring in Iran. Ik werkte bij de tv en was regisseur van tv-programma's. Ik had ook een eigen fotobedrijf en was een vrouwenrechtenactivist. Ik kwam in september 2013 naar Nederland en wilde verder met mijn leven, maar ik moet zeggen dat de eerste stap heel moeilijk was. Omdat ik er niet zelf voor koos om Iran te verlaten. We kwamen naar Nederland vanwege mijn man. Ik had alles in Iran en was niet van plan om te vluchten. Het was een schok toen dit wel gebeurde. In de eerste zes maanden van mijn verblijf in Nederland had ik grote problemen met de taal en met de identiteit. Daarom had ik het erg moeilijk. Ik vergat ook veel dingen. Vroeger sprak ik bijvoorbeeld Engels en Duits, maar nu lukt dat niet meer.

### **Vrijwilligerswerk als enige optie**

Als ik hier over praat krijg ik stress en vergeet ik alles. Vaak wordt er naar mijn taal verwezen als reden om mij geen salaris te geven. Dit merkte ik bijvoorbeeld bij een project waar ik werkte als trajectbegeleider in het onderwijs. Ik was zes maanden voltijd met dat project bezig toen ze mij vertelde dat mijn taal niet goed genoeg was. Ik moest stoppen. Dat was niet de echte reden. Want later heb ik met een aantal docenten en studenten contact gehad en die waren erg tevreden over mij. Maar hun baas had gezegd dat ze mij een vast contract moesten geven als ze met mij verder wilden en dat kon vanwege mijn taal niet. Nog een voorbeeld: een bedrijf had mij benaderd voor een functie en na de sollicitatiegesprekken gaven zij aan dat mijn Nederlands niet goed genoeg was. Later belde een Nederlandse jonge vrouw mij en zei dat zij bij dat bedrijf werkt. Ze zei dat ze gehoord had dat ik heel goede connecties had met nieuwkomers en vroeg of ik vrijwillig aan het werk wilde gaan. Voor hen! Ze weten dat ik goede contacten en ervaringen heb, maar ze bieden iemand anders (een Nederlands meisje) een betaalde baan en verwachten dat ik het werk vrijwillig doe. Ik heb tegen ze gezegd dat ik geen tijd had. Ik wilde graag helpen maar niet op deze manier.

### **Contact maken via kunst**

In Iran heb ik veel mensen geholpen met traumaverwerking door samen kunst te maken. Dit ben ik ook voor mijzelf gaan doen. Dat was een goede uitdaging en zo heb ik via het maken van kunst contact kunnen maken met mensen en mijn netwerk uitgebreid. Dat was een heel leuke ervaring. Want de Nederlandse samenleving heeft mij via de kunst goed geaccepteerd. Aan de andere kant had ik een groot probleem, hoe kon ik mijn oude werk hier voortzetten? Ik begon ik met vrijwilligerswerk. Ik werk nu bijna drie jaar als fotograaf voor



Vluchtelingenwerk, grotendeels op vrijwilligersbasis. Ik werkte vier jaar als sleutelfiguur bij de gemeente Rotterdam. Daar werkte ik op een project met vrouwen die geïsoleerd of minder zichtbaar zijn. Ik hielp deze vrouwen met de Nederlandse taal. Soms was ik tolk bij de GGD en vertaalde ik alles in Farsi. Dit deed ik allemaal vrijwillig.

Ik heb vier jaar geprobeerd een goede baan te vinden om op mijn oude positie en niveau bezig te kunnen zijn. Dat is helaas niet gelukt. Ik wil graag werken, ik wil geen uitkering krijgen. Ik wil mijn ervaring delen, maar ik begrijp dat mijn Nederlandse taal niet goed genoeg is. Maar ik doe mijn best en ben samen met mijn man een eigen onderneming gestart. In het eerste jaar dat we begonnen, kon mijn man nergens terecht met zijn expertise. Hij heeft een master internationaal recht. Iedereen wilde met hem werken, maar alleen op vrijwilligersbasis. We zijn een gezin met twee kinderen en we willen geen uitkering krijgen. We zijn nog jong en hebben veel ervaring, dus we willen werk waar we voor betaald krijgen. Daarom is mijn man met een andere opleiding begonnen. Iets heel anders, namelijk een opleiding tot apothekersassistent. Hij is niet tevreden, maar hij moest iets doen. Daarna ben ik verdergegaan met mijn eigen bedrijf. Ook ik kon geen goede opdrachten vinden. Gelukkig kreeg ik via een goede bekende een aantal opdrachten waar ik erg dankbaar voor ben. Als ik die opdrachten niet had, moest ik met ons bedrijf stoppen en een uitkering aanvragen.

Ik ben echt bezig met de Nederlandse taal, maar ik kan mij niet goed concentreren. Dit komt door alle emotie. Ik zit constant met mijn vader in mijn hoofd. Toen ik hier kwam was hij helemaal gezond. Drie jaar geleden is er echter alzheimer bij hem geconstateerd. Sinds dit jaar is hij mij helemaal vergeten. En ondanks dat ga ik door met de Nederlandse taal leren. Elke dag. Eerst via de gemeente, maar ze hadden allemaal mensen met verschillende niveaus in de klas. Het niveau was te laag. Ik heb ook via het UAF-taalles gehad. De taalles was perfect. Ik had in drie maanden meer geleerd dan in drie jaar tijd. Daarna kreeg ik een brief dat ik bijna 2000 euro moest betalen voor de school. Ik ben officieel geen vluchteling omdat ik met mijn man meegegaan ben. Doordat mijn man bezig was met zijn opleiding en ik nog twee kinderen heb kon ik dit niet zelf betalen. We moeten voor de kinderen, voor het leven en voor de opleiding betalen. Maar

“Ik wil alleen zeggen: geloof in de nieuwkomers. We hebben veel ervaring, zoveel dingen gedaan.”

ik doe wat ik kan. Op dit moment ben ik docent van een Nederlandse man. Hij leert van mij Farsi en ik leer van hem Nederlands. Maar ik wil liever mijn Nederlandse taal verbeteren door te werken. Want als ik van deze man officieel de taal leer, dan is het anders dan de taal leren tijdens werk. Ik werk vaak alleen. Daarom heb ik ook niet zo veel mogelijkheden om mijn taal te verbeteren. Door de familiesituatie kan ik mij niet concentreren, door de financiële situatie kan ik geen goede school vinden en door het gebrek aan werkcontacten kan ik geen taal leren. Maar toch probeer ik het. Je ziet dat op mijn LinkedIn. Ik probeer zinnen te maken, ook al zijn ze niet perfect. Maar ik kan wat zinnen maken, alleen met praten heb ik een probleem.

Als grote verrassing hoorde ik dat ik een grote prijs heb gewonnen voor mijn projecten. Ik weet niet wie mij voorgedragen heeft. Misschien ben ik door de buurthuizen gekozen waar ik verschillende workshops gaf aan vrouwen. Ik zei tegen deze vrouwen: ‘Kijk naar mij, ik ben een nieuwkomer, ik ben een vrouw die niet heel goed Nederlands praat, maar toch durf ik naar buiten te gaan en veel te doen.’ Zo werd ik een rolmodel voor deze vrouwen. Ik haal mijn kracht uit mijn ervaringen. Als ik terugkijk naar mijn ervaringen en naar mijn leven, dan krijg ik kracht. Als ik naar mijn man en kinderen kijk, dan krijg ik kracht. Ik denk dat elke ervaring in een eigen leven mensen op nieuwe ideeën kan brengen. Mijn tekeningen gaan over de ervaringen in mijn eigen leven. Met mijn tekeningen wil ik tegen mensen zeggen: als jullie goed naar jezelf kijken, dan kunnen jullie zo veel vinden dat jullie van binnen naar buiten kunnen gaan. Daar krijg ik kracht van, door naar mijzelf (naar binnen) te kijken.

Ik wil alleen zeggen: geloof in de nieuwkomers. We hebben veel ervaring, zoveel dingen gedaan. Ik ben nu ook bezig met onderzoek naar nieuwkomers, migrantenvrouwen. Ik spreek veel vrouwen. Ze hebben zoveel talent maar ze durven zichzelf niet voor te stellen en kunnen zich niet ontwikkelen. Zoveel vrouwen die geen Engels of Nederlands praten en barsten van het talent. Sommigen hebben niet zoveel power en gaan zichzelf isoleren. Ik zeg soms tegen mijn man: ‘Je hebt zoveel ervaring. Je zat in Iran in het bestuur van een politieke partij, werkte bij een ministerie. Je was internationaal advocaat, je was een bekende journalist. Waarom kun je nu niet met diezelfde kracht met anderen spreken?’ Hij durft niet. Weinig mensen hebben mijn karakter. Soms krijg ik schaamte vanwege mijn taal maar dan denk ik: ik moet het doen. Soms gaan mensen lachen wanneer ik Nederlands spreek. Maar ik luister niet, ik kijk niet, ik moet doen. Ik zie zoveel mensen, ik hoor zoveel verhalen van mensen, niet alleen van vrouwen maar ook van mannen die niet op hun niveau verder kunnen.

# HET LEVENSVERRHAAL VAN ESMA

---



## MIJN NAAM IS ESMA

Ik ben Esma, 26 jaar, getrouwd en moeder van drie. Mijn vader komt uit Marokko, mijn moeder uit Nederland. Ik heb twee zusjes. Wij zijn zo'n gezin dat elk jaar naar Marokko gaat. Vroeger met mijn ouders en nu nog steeds. Het is traditie. Ik ben wel echt een heel nuchtere Hollander hoor. Ons gezin weet vrij weinig van de Marokkaanse cultuur. Bij ons thuis was religie de basis. Ik ben mijn ouders, vooral mijn vader, heel erg dankbaar voor de opvoeding die ik heb gekregen. Ik mocht eigenlijk alles doen, zolang het niet tegen de religie in ging. Maar dat was dus niet veel. Er waren genoeg die niet mochten voetballen, want oh, wat zullen de mensen er wel niet van vinden. Terwijl mijn vader een houding had van: doe je ding, ga lekker voetballen, je doet toch niks verkeerd. Dat zijn wel echt dingen die ik ook mijn eigen kinderen wil meegeven. Ik voetbal trouwens nog steeds. Nu even niet natuurlijk [verwijst naar de coronacrisis], maar ik hoop dat het snel weer kan.

### Opgelegde verwachtingen

Ik ben opgegroeid in een multiculturele wijk in Den Haag en heb mij altijd in multiculturele gemeenschappen begeven. Op een gegeven moment kregen we als gezin een huis aangeboden. Ik twijfelde heel erg omdat het huis in een best wel witte wijk staat. Toch heb ik het gedaan. We hadden de ruimte nodig en zo makkelijk is de huizenmarkt niet. De burens hebben heel erg geprobeerd mij de regels uit te leggen die ik niet zou snappen. Een buurvrouw stelde voor om een briefje te gaan maken, voor alle nieuwe bewoners, doelend op mij. Ik zei dat dat niet nodig was. Ik kende de regels wel. Ik woon sinds drie jaar in een portiekflat. Vooral in het begin moest ik mijn twee toen nog jonge kinderen, wel eens slapend naar binnen tillen. Dan deed ik de portiekdeur op het haakje. Dat vonden de andere bewoners vreselijk. Die deur mocht echt niet open, want oh wee als er ratten of katten naar binnen kwamen. Op een gegeven moment had een buurvrouw een briefje geschreven, 'DE DEUR MOET ALTIJD DICHT' en op de deur geplakt. Sowieso was die voor mij bedoeld. Ik heb een Joodse buurvrouw van rond de 90 jaar. Een schat van een vrouw, elke keer als ze ons ziet zegt ze: 'Ik ben zo blij dat je mijn buurvrouw bent, dat je hier woont. Wat ze bij jou doen, doen ze ook bij mij. Want ik ben Joods en jij bent moslim.' Ja, wat doe je eraan hè? Zolang ze mijn auto niet bekrassen dan eeh... Het probleem is, je kan niet zoveel. De burens hebben altijd wel iets om te klagen, dat is het meer. Als je mij vraagt waar ik me niet thuis voel, dan is dat waar ik woon. Absoluut, zeker. Mijn probleem begon op de middelbare school. Na de islamitische basisschool, waar mijn kinderen nu ook op zitten, ging ik naar de havo. In de vijfde klas ben ik gestopt. Het werd te veel, ik ging toch niks doen later, boeide me niet, interesseerde me niet. Mijn ouders vonden het vreselijk. Het was echt een hele vreselijke tijd als ik daaraan terugdenk. Ik zat in de puberteit, maar had ook een identiteitscrisis denk ik. Omdat ik niet wist wat ik wilde en wat er van mij verwacht



werd. Kon ik wel voldoen aan de norm, vanuit thuis en vanuit de maatschappij? Het is precies waar dit onderzoek over gaat eigenlijk. Kan ik überhaupt wel meedraaien in deze maatschappij, kan ik zijn wie ik wil zijn? Al die vragen, maakte het zwaar voor mij. Ik kan best wel goed leren, als ik had geblokt had ik sowieso mijn examens gehaald. Ik herinner me nog heel goed dat ik bang was dat ik toch niet zou slagen. Ik wilde niet niet slagen, dus als ik stopte hoefde ik niet teleurgesteld te raken in mezelf en hoefden anderen ook niet teleurgesteld te raken in mij. Daar ben ik wel veel over na gaan denken. Ik had op zich geen faalangst. Die gevoelens kwamen denk ik toch vanuit de maatschappij. Verwachtingen: dat ik een baan krijg, dat ik ga werken. Maar wie zegt dat ik een baan krijg? Als ik wil zijn wie ik ben en als ik mij zo wil kleden bijvoorbeeld. Dit droeg ik toen ook [Esma draagt een khimar<sup>5</sup>]. Op school had ik heel veel problemen. Dat was voor mij eigenlijk het breekpunt, dat herinner ik mij heel goed.

Ik zat in de derde toen ik me ging verdiepen in mijn religie. In de 4e klas ben ik me anders gaan kleden. De school wilde niet dat ik in die kleding op school liep. Ik werd ineens anders behandeld. Of dat ik ineens gesprekken had met de directrice, terwijl niemand ooit gesprekken met haar heeft. Dat ze me aansprak in de gang als ik iets deed, terwijl ze dat nooit deed. Dat voel je heel erg. Toen dacht ik: als jullie mij anders behandelen, dan ga ik ook anders doen. Dan zoeken jullie het maar lekker uit. Dat werkte averechts. Ik wilde niet zakken, want dan konden zij zeggen: zie je wel, ze kan het helemaal niet. Dat heeft heel veel gedaan. Ik dacht: zo ziet het leven eruit. Later word

<sup>5</sup> Een khimar is een lange hoofddoek of sluier die doorloopt tot het middel en het hoofd, de hals, romp en armen bedekt, maar het gezicht vrijlaat.

## “Ik vind het heel jammer dat ik niet op een andere manier ben benaderd of behandeld vanuit school.”

ik ook overal vernederd, afgekraakt en niet geaccepteerd. Dat is ook de reden dat ik zei dat ik niet veel gewerkt heb. Ik heb nooit gewerkt bij de Albert Heijn of de Kruidvat, ik noem maar wat. Ik heb weleens gesolliciteerd maar dan werd er niet gereageerd.

Ik vind het heel jammer dat ik niet op een andere manier ben benaderd of behandeld vanuit school. Een docent kende me al vanaf de eerste klas en vond het niet fijn hoe ik mij kleeedde. Eigenlijk mocht je niet bidden op school. Er was geen ruimte voor, maar ik vond mijn gebed belangrijk. Ik dacht: wat maakt het uit, als ik kniel heeft niemand er last van. Ik had een hoekje gevonden waar niemand was, daar kon ik snel even bidden. Zij kwam aanlopen toen ik aan het bidden was. Ging ze tegen me schreeuwen: 'Je moet nu stoppen en het mag niet, nee!'. Ik ging gewoon door en negeerde haar. Weet je, als puber hoort het er allemaal bij. Maar dat zijn van die dingen die het moeilijk hebben gemaakt. Ik was 18 jaar toen ik stopte met school. Ze hoefden echt geen andere regels voor mij te maken, maar als ze mij op een toegankelijke manier benaderd hadden, dan was het zo anders met mij afgelopen. Ik voelde me totaal niet geaccepteerd. Echt 0,0. Zelfs toen ik me uitschreef vroeg de directrice niet eens of ik nog even wilde blijven. Dat ik even door moest zetten, omdat ik er bijna was. Zij had een houding van: als het jouw keuze is, prima. Ik ben nog nooit geschorst, ben de klas niet uitgestuurd, ik was niet brutaal, dat was ik allemaal niet. Het was echt de school die mij het gevoel gaf dat ik hier niet hoorde. Dat idee heb ik echt. Het lag ook echt aan die directrice. Zij had een ideaalbeeld voor de school en daar hoorde ik niet bij.

Ik denk dat de middelbare school mij toch heel sterk heeft gemaakt. Ik kan veel hebben. Ik krijg nog steeds elke dag opmerkingen. Er wordt zoveel naar me geroepen. Ik merk het niet eens meer. Ik studeer nu aan de hogeschool en liep laatst met een paar klasgenoten samen om een wijkanalyse te maken. Dat deden we in groepjes van vier. Wij kwamen een ander groepje tegen en stonden midden op de stoep met elkaar te praten. Zij stonden heel erg in de weg, ik stond er een stukje achter. Een mevrouw liep langs het groepje, kwam bij me staan en keek me heel vies aan. Dan weet ik al dat het is vanwege de kleding die ik draag. Dus ik zeg: 'Zó, gaat het?' Zegt zij: 'Ik schrik van je'. Dus ik zeg: 'Ik schrik van jou.' De rest zag het gebeuren en dacht: wat gebeurt hier nou? Het zijn van die dingen die gebeuren. En ik ga weer verder. Ik vergeet het al, omdat het zo vaak gebeurt. Mijn klasgenoten waren erg onder de indruk van wat er op dat moment gebeurde. Een klasgenoot liep zelfs achter de mevrouw aan en zei: 'Wat ben je aan het doen?' Die vond het zo erg. Terwijl, ach het boeit me niet eens. Ik heb iets teruggezegd, dus ze weet dat ik Nederlands spreek. En laat haar nu maar aan haar gezin vertellen hoe stoer ze wel niet is. Om dat

wat ze gedaan heeft op straat. Je hebt nou eenmaal een paar van die leeghoofden die langslopen en denken dat ze superieur zijn. Of dat ze dat mogen of kunnen. Ik weet niet wat ze denken. Maar hé, ik ben wel diegene die straks een hbo-diploma heeft hè? Dat is ook wel een van de redenen hoor. Ik wil dat bereiken omdat ik weet dat veel mensen toch wel op mij neerkijken. Ik doe het wel volledig voor mezelf, iets bereiken. Maar tegelijkertijd ben ik degene die achteraf het laatst lacht zeg maar, snap je?

### **Thuis in je eigen gemeenschap**

Ik was 19 jaar toen ik mijn man tegenkwam. We zijn getrouwd en nadat ik van de eerste ben bevallen, besloot ik terug te gaan naar school. Ik heb eerst de opleiding Onderwijsassistent gedaan. Ik had het niet van mezelf verwacht, maar ik heb die opleiding met twee vingers in mijn neus gehaald. Na 15 maanden had ik een diploma, en stagegelopen op de school waar mijn kinderen zitten. Dus toch weer op een islamitische basisschool. Maar dat is puur door mijn kleding, niet iedereen zal dat accepteren.

Ik herinner me in een van die eerste weken tijdens de opleiding dat ik in een hoekje ging bidden. Een docent zag het en ik dacht: gaan we weer. Nu ga ik een preek krijgen dat het niet mag en dat het niet hoort. Ik was inmiddels klaar en dacht dat ze wel zou komen. Maar ze zei: 'Ik zag dat je aan het bidden was. Kom even mee hier is een plek waar ik wel eens mensen zie bidden. Lekker rustig.' En ik dacht: wat gebeurt hier en bedankte haar. Ik vond het zo een mooi gebaar. Ik dacht toen: was ik op de middelbare school ook maar zo behandeld. Ik heb deze opleiding heel snel gedaan en afgemaakt. Na de opleiding Onderwijsassistent heb ik bij een Nederlands bedrijf gesolliciteerd. Ze werkten samen met de basisschool van mijn kinderen. Op zich is het gewoon een Nederlands bedrijf met een Nederlands beleid, maar de manager was Marokkaans. Wel meer Nederlands dan Marokkaans. Dus ik wist niet zeker of zij mij zou aannemen. Zo'n beeld had ik een beetje bij haar. Ze zei dat ze had moeten strijden om mij aan te mogen nemen. Ze doelde natuurlijk op mijn kleding. Later heb ik me ingeschreven voor de opleiding Social Work. Het gaat heel goed en ik ben heel erg gemotiveerd. Heb tot nu toe alles gehaald. Ik heb tot nu toe zo'n goede ervaring met de school! Er wordt best veel rekening gehouden met het feit dat ik drie kinderen heb. Studeren is toch moeilijker wanneer je kinderen hebt. Mijn docent en leercoach zijn daarin meedenkend. Dat is voor mij gewoon al voldoende. De teamleider is ook zo fijn om mee te praten. De eerste keer kwam hij naar mij toe en heette mij welkom bij de opleiding. Hij vroeg of het goed ging in de klas en hoe ik in de groep lag. Ik besepte al heel snel wat hij bedoelde en dat vond ik zo fijn. Hij erkende mij als persoon en zag wat mij wellicht in de weg zou kunnen staan. Hij wilde er met mij over praten. Dat waardeer ik. Ik weet dat als er iets zou voorkomen, ik naar hem toe zou kan en hem om hulp kan vragen. Ook aan andere docenten trouwens.

## “Maar als ik een minder goed betaalde baan heb, eentje waar ik me wel gelukkig voel en wel mezelf kan zijn, dan heb ik dat toch liever”

Voor wat betreft uitzicht op werk, moet ik eerlijk zijn. Ik weet dat het voor mij veel moeilijker is, puur vanwege de kleding die ik draag. Daar ben ik me heel bewust van. Ik zou wel eerst willen solliciteren op een islamitische basisschool, omdat ik weet dat ik daar zal worden aangenomen. Al zou het salaris bijvoorbeeld minder zijn, dan weet ik wel dat ik mij daar op mijn gemak zal voelen. Ik werk nu bij een BSO, maar deze opvang is ook weer van een Marokkaanse vrouw. Als ik zo terugkijk, dit is überhaupt de eerste keer dat ik daarnaar terugkijk, zie ik toch dat ik het heel erg in die gemeenschap zoek. Omdat ik weet dat ik daar niet word afgewezen, denk ik. Ik vind het heel fijn dat ik zo erg welkom ben in de Marokkaanse gemeenschap. De maatschappij zorgt ervoor dat ik naar die gemeenschap trek. Maar vervolgens word ik er wel op neergekeken, of op mijn vingers getikt omdat ik dat doe. Want hé, waarom ga je niet gewoon werken bij een Nederlands bedrijf? Ik zou het zeker willen proberen. Absoluut. Alleen, ik heb niet het gevoel dat ik aangenomen zal worden. Ik zal uiteindelijk overal solliciteren waar ik kan. Maar ik kan me voorstellen dat het heel moeilijk zal worden. Ik bedoel, neem een buurmeisje van mij van vroeger. Zij heeft hbo-SPH gedaan en is vorig jaar afgestudeerd. Zij solliciteerde bij jeugdzorg. Uiteindelijk wilden ze haar niet aannemen. Ze hadden letterlijk gezegd dat het kwam doordat ze een hoofddoek draagt. Zij is best wel goedgebekt, niet brutaal, maar wel wijs. Zij heeft toen iets gezegd, waardoor ze haar alsnog hebben aangenomen. Zij draagt een ‘gewone’ hoofddoek, maar wel gewoon een broek, wat korts en zo. Als het bij haar al zo moeilijk is, dan gaan ze mij, met mijn khimar, echt niet aannemen.

Wat ik er wel bij moet zeggen is dat ik er vrede mee heb. Ik kies hiervoor en dit is voor mij heel belangrijk. Het is ook niet dat ik uiteindelijk in hongersnood kom, of dat ik echt nergens aan de bak kan. Maar als ik een minder goed betaalde baan heb, eentje waar ik me wel gelukkig voel en wel mezelf kan zijn, dan heb ik dat toch liever. Denk ik. Toch zou ik het ook zeker bij een Nederlands bedrijf proberen. Al is het alleen maar voor mijn eigen ervaring. Even kijken hoe vaak ik word afgewezen, bij wijze van spreken. Ik zou trouwens over een paar jaar wel terug willen naar mijn middelbare school. Even met de directrice aan tafel zitten en terugblikken. Even bespreken wat er destijds gebeurde. Het zit wel in me om dat te doen. Maar nu nog niet. Straks, als ik mijn hbo-diploma heb gehaald. Dan kom ik daar met mijn hbo-diploma en mijn aktetas en vertel ik dat ze mijn leven verpest hebben. Nee, maar, jawel, dat zou ik zeker doen, dat zie ik mezelf echt wel doen. Dat lijkt me vooral erg leuk. Want zij wisten echt wel wat ze deden hoor. Dat wisten ze heel goed. Ik vind het ook fijn dat dit een beetje in kaart gebracht wordt. Dit is misschien toch de richting die ik een beetje op wil, om - al is het maar één persoon die in hetzelfde schuitje zit - een duwtje de goede kant op te geven.

# HET LEVENSVERRHAAL VAN MODIBO

---

## MIJN NAAM IS MOBIDO

Ik ben geboren in Sierra Leone en een beetje getogen in Nederland. Ik kwam hier toen ik een jaar of 13 was en ik ben nu 31 jaar. Ik woon dus langer hier dan in mijn land van herkomst. Vanwege de oorlog in Sierra Leone zijn we eerst naar Guinee gegaan en daarna naar Mali. Ik heb daar niet lang gewoond, maar ik voel wel echt een band met het land Mali en met al die geschiedenis. Ik spreek Malinees en ga sinds mijn 18e jaar steeds weer terug. Het is een mooi land om te zijn. Op mijn 13e jaar vroeg ik asiel als alleenstaande minderjarige asielzoeker. In het begin was het toch een beetje moeilijk hoor. Ik miste alles en iedereen. Ik snapte het ook niet allemaal. Maar goed, twintig jaar geleden was het wel anders dan nu. Je kreeg begeleiding, je moest naar school en het was goed georganiseerd.

Ik woonde eerst kort in het asielzoekerscentrum en daarna in een KTC, een kamertrainingscentrum. Daar ging ik met de verkeerde mensen om en vanaf mijn 16e jaar waren wij vervelend. We kwamen in de puberteit, moesten drinken, hangen, weet ik veel allemaal. Toen moesten we uit het tehuis weg. In die tijd had de gemeente een project voor vluchtelingen die eigen huizen konden betalen. Die konden met een stuk of vier een appartement huren. Daar woonde ik met nog drie anderen. We hadden steeds ruzie met de burens, die wilden ons daar niet hebben. Toen moest ik verhuizen.

Ik heb drie jaar in een internationale schakelklas gezeten. Je moest eerst de taal leren voordat je in een Nederlandse klas kwam. Dat deed ik en daarna begon ik op de mavo. Mijn leraar, meneer Zuidam, heeft echt een goede rol in mijn leven gespeeld. Ik kwam in Nederland en sprak de taal niet. Hij was de eerste die zei: 'Modibo, als je een week lang iedere dag op tijd komt, krijg je 5 euro van mij.' Moet je nagaan, ik zat er drie jaar op school maar heb het maar één keer gehaald (lacht). Ik kwam bij hem thuis, hij woonde bij mij om de hoek. Ik bleef ook bij hem eten, dan maakten we aardappelen. Hij was belangrijk voor mij. Door hem ben ik positief naar het leven gaan kijken. Hij zei dat ik moest gaan reizen en dit en dat, om te integreren in de Nederlandse maatschappij. Ik kreeg gratis bijles van hem. Kwam ik uit school, ging hij mij Nederlands leren. Vandaar dat ik een beetje vloeiender Nederlands spreek dan de rest. Ik ben die man echt wel dankbaar. Ik heb verschillende opleidingen gedaan, maar kon mij moeilijk concentreren. Dat kwam door al die problemen, verhuizingen en alles. Ik begon met iets dat mooi was en toen toch niet. Ik wist niet zo goed wat ik wilde.



### **Telkens op het verkeerde moment, op het verkeerde tijdstip**

Toen ben ik via de gemeente de opleiding tot beveiliging gaan doen. Ik heb het theoretische deel gehaald, praktisch moest nog. Maar ik kreeg geen grijze pas ! Waarom niet? Ik was in aanraking geweest met justitie. Ik was een jaar of 16-17, vechtpartijen met die jongens. Ik vond dat wel een beetje raar hoor. Ja, ik weet niet, ik hou niet zo van dat woord, maar ik vond wel dat de politie discrimineerde. Want toen ik de opleiding deed was ik de enige donkere jongen in de klas. Dat was niet zo erg, want ik kon het heel goed vinden met al die jongens. Twee jongens in de klas waren extreemrechtse jongeren en de een had een enorme waslijst met alleen maar delicten, brandstichting, inbraak, diefstal, vechtpartijen, noem maar op. Ik had wel problemen gehad vanwege een vechtpartij, maar hij kreeg wel een grijze pas en ik niet! De politie had het argument dat dat kwam door zijn ouders. Die hebben daar toen voor gezorgd. Hij kon er niks aan doen. Maar kon ik er wat aan doen toen ik 17 jaar was? Toen heeft iemand van de opleiding, die zelf best een hoge korpschef was, een bezwaarschrift geschreven en een kopie meegestuurd met die lijst van delicten van hem. De politie heeft dat bezwaarschrift gezien, maar zeiden ze dat het in het systeem kwijtgeraakt was. En dat de zes weken voorbij waren, dus dat ze het niet in behandeling konden nemen. Dat kan toch niet? Ze zagen wel dat ze fouten hadden gemaakt, dat het discriminerend was. Ik kon mijn opleiding vergeten. Duidelijker dan dat krijg je het niet. Ik dacht: ik stop ermee, het is goed.



“Ze boden hun excuses aan. Ik was er, volgens hen, op het verkeerde moment op het verkeerde tijdstip. Dan denk ik: nee man, je laat mij in de cel zetten. Zeg dan alsjeblieft dat je gewoon aan het discrimineren bent.”

Sowieso, de politie, ze zijn niet aardig. Niet tegen mij. Het is echt heel naar. Er gebeuren zo veel nare dingen hier, dat je denkt, waarom eigenlijk? Een voorbeeld: ik kocht een elektrische fiets voor 800 euro. Mijn sleutel was kapot, dus ik heb het slot doorgezaagd en bracht die fiets naar de fietsenmaker. Kwam ik daar twee politieagenten tegen die zagen dat mijn slot doorgezaagd was. Ze hielden mij aan. Ze wilden weten hoe het kwam dat het slot doorgezaagd was. Ik vertelde dat het mijn fiets was. Zij lazen het serienummer en het gekke is dat ze zeiden dat de fiets gestolen was. Een nieuwe fiets die ik bij de Gamma had gekocht! Dus ik zei: ‘Oké, dus Gamma verkoopt ook gestolen spullen?’ Was hun reactie dat ze daar niets van wilde weten en dat ik mee moest naar het bureau. Daar zat ik twee uurtjes in de cel. Ik zeg: ‘Meneer de agent, jij pakt mij en zet mij twee uur vast, maar ik weet zeker dat die fiets niet gestolen is. Ik laat het hier niet bij zitten, ik ga een advocaat inschakelen.’ Een vriend van mij regelde een advocaat, die ging de Gamma bellen. Ik weet niet wat ze intern hebben gedaan, maar toen kwam de politie vertellen dat het een vergissing was. Ze boden hun excuses aan. Ik was er, volgens hen, op het verkeerde moment op het verkeerde tijdstip. Dan denk ik: nee man, je laat mij in de cel zetten. Zeg dan alsjeblieft dat je gewoon aan het discrimineren bent. Zeg dat gewoon. Dan is het klaar. ‘Nee, dat doen wij niet, dat is niet onze organisatie, want iedereen is gelijk,’ zeggen ze dan. Ik zeg: ‘Meneer, ik laat het hier niet bij zitten, want ik wil niet dat dit mij iedere keer overkomt! Jullie doen iedere keer hetzelfde. Ik word aangehouden, je vraagt mij niets. Je vraagt niet eens om een bonnetje. Ik heb de fiets gekocht, de fiets is spiksplinternieuw.’ Het is zo erg, ik ben eigenlijk gewoon bang om op mijn eigen fiets te rijden, omdat ik een andere kleur heb. Maar ik wil eigenlijk niet door die hele procedure, dan had ik hem voor de rechter moeten dagen. Dan had de politie wel problemen gehad, maar dan heb ik ook heel veel problemen.

Dit soort momenten heb ik zo vaak. Ik reed op de scooter van een vriend, komt de politie met vier auto's, word ik staande gehouden en opgepakt, want de scooter blijkt gestolen te zijn. Ik zat daar gewoon in de cel. Dus ik bel mijn vriend. Hij komt met zijn Nederlandse vrouw naar het bureau en zegt “hoe bedoel je dat deze scooter gestolen is, wij hebben hem zelf uitgeleend” De politie bood meteen excuses aan. Iedere keer moeten ze weer excuses aanbieden. Ook op het werk. Ik

zocht werk en solliciteerde. Ik ging met die meneer spreken, alles ging goed en ik was aangenomen. Ik moest het contract komen tekenen. Maar later komt een Nederlandse man en die vertelde dat ik het toch niet werd. Ik vroeg waarom en dat ik morgen zou beginnen en alles getekend had. Zijn reactie was: 'We hebben een gesprek gehad met iemand anders die beter past dan jij.' Dan denk ik: oké, hij is meer Nederlands dan ik, en ik heb een zwart jasje aan. Ja, het is wel zo. Ik ging werken bij de gemeente, als bijrijder op de vuilniswagens, via een uitzendbureau. Toen kon je drie jaar lang onafgebroken werken en dan moest je weer zes maanden weg. Dat heb ik van 2007 tot 2017 gedaan. Het verdiende wel goed, maar ik zat steeds zes maanden thuis met een uitkering terwijl ik gewoon wilde werken. Ik heb nog nooit in mijn leven zoveel racisme meegemaakt als bij de gemeente. Ik ben nog nooit eerder in mijn leven aap genoemd. Degene die aap tegen mij zij is wel ontslagen. Ja, terecht, maar ook weer niet en ik voelde mij schuldig daarna. Want die jongen heeft een geestelijke achterstand. Zijn opmerking kwetste mij een beetje. Dat zeg je toch niet. Ik zei: 'Ik heb pijn in mijn rug' en toen zei hij: Apen hebben geen rug. Maar zonder te weten wat hij eigenlijk echt zei. Ik werd boos en ging naar hem toe. Ik hoop dat hij weer aan het werk is, ik hoop het echt. Maar verder, die hele directie is slecht. Ik ben blij dat ik daar niet meer werk. Al dat gepraat over andere mensen. Ik weet niet of dat een gewoonte is in Nederland. Je gaat zitten en in plaats van over leuke dingen te praten ga je over andere collega's praten. Als ze bij mij kwamen dan zei ik: 'Jongens, ga het tegen hem zeggen, ik hoef dat niet te horen. Zo ben ik niet.' Er kwam een jongen bij ons werken die homo is. Oké. Zei een chauffeur: 'Die homo vindt een jongen leuk bij ons op de werkvloer.' Ik zeg: 'Leontien, ik wil het niet weten, ik wil het niet horen. Ik ben geen homo, laat die jongen doen wat hij wil, dat is zijn leven. Dat verhaal dat je me zegt stoort mij. Ik kan me daaraan irriteren en dan maak ik ruzie met jou. Ik heb liever dat je over andere positieve dingen praat.' En dan zeggen ze dat ik gevoelloos ben en dat ik geen gevoel voor humor heb.

Mijn laatste werk, dat was de druppel. Toen zei ik tegen mezelf: Modibo, je moet echt wat voor jezelf gaan doen. Al die bazen, ik vond het niks. Op een gegeven moment zat ik in de bus met mijn collega, een Nederlandse man, en de bazin belde hem. Zij ging slecht over mij praten, waar ik bij zat! Ze zei dat ze niet wist waarom ze mij hadden aangenomen. Omdat ik geen rijbewijs had. En dat ze mijn contract niet gingen verlengen. Want als je daar werkt moet je heen en weer rijden tussen de verschillende gebouwen. Dat was eigenlijk geen probleem, want mijn collega's hebben een rijbewijs. Maar zij vond het

“Al dat gepraat over andere mensen. Ik weet niet of dat een gewoonte is in Nederland. Je gaat zitten en in plaats van over leuke dingen te praten ga je over andere collega's praten.”

een probleem. Mijn collega had de telefoon op luidsprekerstand. Hij wilde de telefoon uitdoen, maar dat lukte niet. Ik zei: 'Stop maar. Ik heb het gehoord, ik ga nu naar huis. Laat Johan maar alles doen.' Zij schrok enorm en zei sorry. Ik zei: 'Sorry? Je zit over mij te praten.' Ze bedoelde het niet zo, zei ze. Maar wat bedoelde ze dan? Ze zit over mij te praten waar ik bij zit, dat is toch onprofessioneel. Ik zei: 'Ik meld mij ziek en ik ga naar huis.' Dus ik heb me gewoon een jaar ziekgemeld. Dat speelde gewoon een rol, dat een baas zo over je praat. Je gaat aan jezelf twijfelen. Ik kreeg mijn volle salaris, een jaar lang. Mijn baas heeft daar wel een probleem mee gekregen, want door haar onprofessionaliteit moest het bedrijf mij en mijn vervanger betalen.

#### **Creëer iets voor jezelf**

Dus daarna dacht ik: Modibo, in de arbeidsmarkt lig jij niet zo goed. Waarom ga je niet iets voor jezelf creëren? Maar wat? En toen zag ik een Griekse jongen, met zo'n tas. Ik vroeg hem hoe het zat en hij vertelde dat je daarvoor een eigen KvK-nummer moet hebben. En dat je dan je eigen bedrijf kunt starten. Dan heb je flexibel werk. En dat is wat ik zocht. Ik kon nergens terecht, werd overal ontslagen en altijd problemen. Hier kan ik nooit ontslagen worden. Toen ben ik gaan fietsen, met mijn tas. De eerste dag ben ik veel verdwaald. Omdat ik de straatnamen niet kende. Ik had uren gefietst en moest daarna nog koken. Mijn ovenhandschoen vloog bijna in brand omdat ik in slaap viel. Ik was zo moe. Ik heb in een week of twee 1000 euro verdiend. Toen dacht ik: dit is volgens mij goed. Het verdiende zo goed en het liep zo goed dat twee jongens bij mij kwamen werken. Morgen komt er nog een derde bij. Die komen uit Gambia en kende ik al lang. We zijn een team.

Ik moet wel zeggen, ik ben blij dat ik iets voor mezelf begonnen ben. Bij de gemeente was iedereen bang voor de directrice, want ze zijn bang voor hun baan. Ze heet Laura en ze kwam iedere keer instructies geven. Ik zei een keer: 'Ik weet dat je leiding geeft, maar misschien moet je ook een keer achter de wagen komen staan. Want wij doen het en jij komt hier alleen zeggen doe dit, doe dat. De tijd van slavernij is allang voorbij. Jij bent leidinggevende, maar je bent mijn baas niet. Dus ik heb niks te verantwoorden tegenover jou.' En toen werd ik niet meer ingeroosterd. Ik vroeg waarom dat was. Het antwoord was dat er niet zoveel werk was. Ik werkte daar langer dan iedereen en ze namen iedere dag een nieuw iemand aan. Ik hoop dat deze mensen mij over een jaar of twee, drie zien. Want kijk, als je me nu ziet, ik heb er geen spijt van dat ik daar weg ben gegaan. Want ik weet honderd procent zeker dat ik nu beter af ben. Er komt een tijd dat je denkt, dit is wat ik

bereikt heb. Ze lieten mij drie jaar werken, je doet iets een beetje niet goed en ze schoppen je er gewoon uit. Dag vast contract. Zij hebben de macht, advocaten en vreselijk veel geld. Je kan doen wat je wil, maar van de gemeente win je het nooit.

Maar dit soort dingen komen niet naar buiten hè, dit blijft allemaal intern. Ze zagen wel aan mij dat ik het met bepaalde dingen niet eens was. En dat ik het dan gewoon zei. Ik botste altijd met die chauffeurs als ze begonnen over buitenlanders. Dan zei ik: 'Kom op man, wie hebben ze allemaal naar Nederland gehaald?' Soms hebben ze wel gelijk, maar dan ga ik er alsnog tegenin en dat kunnen ze niet zo goed hebben. Dat zijn de redenen waarom ik uit deze arbeidsmarkt gestapt ben. Ik heb ook met geweldige chauffeurs gewerkt. Echt, onwijs goeie mensen. Als ik met hen werkte, was ik zo blij, dan was mijn dag gemaakt. Maar er waren ook chauffeurs waar ik niet mee sprak als ik met hen moest werken. 'Blijf jij maar voor, dan ga ik achter,' zei ik dan. Ik ga liever werken, dan ben ik bezig. Ik zet ze van mij af. En al dat gepraat. Of roken in de wagen. Soms zat ik 's ochtends in de wagen, gingen ze roken. Terwijl het beleid is dat er niet gerookt wordt in de wagen. Maar daar hadden ze lak aan. Ze vonden het niet leuk als ik er wat van zei. 'Jij met je gezeik iedere keer,' kreeg ik dan te horen. We lachten er wel om, maar ik vond het niet zo leuk.

Toen ik in de ziektewet zat, had ik niks te doen. Want dan mag je niet werken. Ik verveelde me zo erg thuis, dat ik naar de daklozenopvang ging. Ik bood aan om een aantal dagen per week te koken, met de daklozen te praten en te socializen. Dat heb ik met zoveel plezier gedaan. Het was op vrijwillige basis. Ik hoefde er geen geld voor. Ik heb daar de hele winter gelopen, dus ik ken alle daklozen hier. Ik heb nu geen tijd meer. Dat vind ik erg jammer. Het is maar twee uurtjes op een dag en altijd lachen met die gasten.

Discriminatie op de werkvloer is een feit. Het is jammer, maar het is helaas wel zo. Ik probeer er niet aan te denken. Nu heb ik er geen problemen van. Ik ga ik gewoon eten halen en brengen en daarna ben ik klaar. Ik heb wel goede vrienden die Nederlander zijn. Die komen hier eten en voetbal kijken, 95 procent van de mensen zijn goed. De andere 5 tot 10 procent van de bevolking niet. Het enige wat je kan doen is negeren. Ik werd er vroeger erg boos om en maakte dan veel ruzie. Nu denk ik: waarom doe je dat, je kan het toch niet veranderen. Dus ja. Het

“Leren omgaan met verschillende mensen. Inleven in de andere mens. Wat wij meemaken, zal jij nooit ervaren. Dan moeten ze eigenlijk ook andersom denken: als ik hem was, hoe zou dat voor mij zijn?”

is wat het is. Ik zet het van mij af. Zolang het mij niet persoonlijk raakt. Alles wat buiten mijn deur gebeurt, daar heb ik niks mee te maken. Als je bij mij komt en je praat dat soort bullshit dan is het persoonlijk. Maar verder, ik zet het van mij af. Ik ga niet in discussie, nee. Dat ga ik niet doen. Soms doe ik wel expres mijn capuchon op. Hier in de straat heb je een fietsenmaker, dus ik kom er iedere keer met mijn fiets. Op een keer zag ik de politie in de verte, dus deed ik mijn capuchon op en ging de winkel in. En hop, kwamen ze voor de winkel staan. Dus toen zei ik: ‘Jullie hebben echt niks te doen hè. Wat denk je nou? Wat kom je doen?’ Ze zeiden niks, zwaaiden en reden door. Hoe je daarmee omgaat? Gewoon links laten liggen en doorgaan. Het zijn zielige mensen, echt waar. Als je niet in onze schoenen staat, ga je het niet voelen. Maar dat is wel hoe het in elkaar steekt.

Misschien dat het in de generatie van mijn kinderen gaat veranderen. Ik hoop het. Er is wel een heleboel veranderd, vergeleken met 16-17 jaar geleden, toen ik op school zat. Met al die jongens in Lonsdale, dat was toen in de mode. Ik kon bijvoorbeeld niet naar Roelofarendsveen. Daar waren allemaal van die meisjes die gabbers waren, kaalgeschoren met Hollandse vlag. Die geen cola dronken omdat cola donker was. Dat zie je niet meer. Ik denk dat veel van die meisjes spijt hebben.

### **Op weg naar meer inclusieve organisaties**

Ze moeten iemand sturen die alles undercover kan observeren. Dan gaan werkgevers pas zien hoe ze met andere mensen omgaan. Want kijk, je kan er niet tegenop, want ze dekken elkaar. Je komt er moeilijk tussen. En ze moeten mensen intern goed opleiden. Leren omgaan met verschillende mensen. Inleven in de andere mens. Wat wij meemaken, zal jij nooit ervaren. Dan moeten ze eigenlijk ook andersom denken: als ik hem was, hoe zou dat voor mij zijn? Inleven in iemand anders. Het is een moeilijke taak. Als jij nooit dat gevoel hebt gehad, hoe moet je dat dan weten? Sommige mensen kunnen wel zeggen dat er geen discriminatie in Nederland is, maar dat is gewoon niet waar. Ik ervaar het wel en ik ken talloze mensen waar dat ook zo bij is, dat zal geen toeval zijn denk ik.

# HET LEVENSVERRHAAL VAN NIKKI

A decorative white line graphic consisting of a horizontal line that extends from the left, then turns 90 degrees upwards, then 90 degrees to the right, and finally 90 degrees downwards to end at the right edge of the page.

## MIJN NAAM IS NIKKI

Ik was nog een baby toen mijn ouders verhuisden naar een dorp in de Zaanstreek. Daar ben ik opgegroeid en dat is wat mijn kinderjaren gevormd heeft. Ik was heel anders dan mijn broer. Die zat op voetbal en dat wilde ik absoluut niet. Ik speelde heel vaak met mijn zus en haar barbies. Een beetje het soort klassieke homojongetje, dat was ik. En op een gegeven moment, toen ik in de puberteit kwam, vonden mensen het niet meer leuk dat ik een jurk aantrok. Dan word je je ineens bewust van dat je anders bent dan de andere kinderen. Dat vond ik best lastig. Er volgde een enorme gedragsverandering. Het onbevangene gaat er heel erg af en je wordt je heel erg bewust van wat je doet. Hoe je loopt, hoe je praat, al dat soort dingen. Dat doe je sowieso al een beetje in de puberteit, maar dat was in mijn geval extra omdat ik t überhaupt nergens bij hoorde. Op geen enkel front. Dat heb ik als pijnlijk en eenzaam ervaren. Waarom kan ik nergens bij horen als ik ben wie ik ben? Weet je, dan voel je heel erg dat je anders bent dan de grote groep om je heen. De eenzaamheid, het niet hebben van vrienden, nooit gevraagd worden voor feestjes, dat soort dingen. Dat er achter je rug om grapjes gemaakt worden en dat je het nog net hoort als je langs loopt. Ik probeerde er juist wel bij te horen. Dat lukte natuurlijk niet. Ik probeerde hun manieren over te nemen. Hun taal. Dat kon ik helemaal niet. Het was niet dat ik het niet wilde, het paste gewoon niet. Het werd een krampachtig gedoe. Het was aan de ene kant overleven, het gevoel dat ik erin mee moest gaan. En daarmee maakte ik mijzelf nog ongelukkiger dan ik op dat moment al was. Ik heb het over de jaren zeventig van de vorige eeuw. Toen had je ook nog die enorme dreiging van de atoombom en dat soort dingen met het 'no future'-gevoel. Het was vlek op vlek in die periode. Dat was heftig.

Toen ik achttien was, verhuisde ik naar Amsterdam. Dat was het moment dat ik vrijer kon zijn. Anoniemer ook. Weet je, je hebt dan ook heel erg de behoefte om jezelf in alle anonimiteit uit te kunnen vinden. Ontdekken wie je op dat moment wilt zijn. Ik ging ineens een heel ander leven leiden. Ik was er altijd heel duidelijk over dat ik op



jongens viel. En daar deed ik niet moeilijk over. Maar goed, het was een andere tijd, want het was halverwege de jaren tachtig inmiddels. Zeker in die periode was iedereen erg vrij en kon je jezelf zijn. Er was weinig gedoe op straat met homo's. En omdat ik in een artistiek vak zat, was het binnen het bedrijf waar ik toen voor werkte helemaal geen issue. Het was gewoon wat het was. Dat voelde heel veilig. Als ik het vergelijk met nu is alles dusdanig opengegooid dat homoseksualiteit en dat anders-zijn heel veel weerstand oproept bij andere mensen. Maar in die jaren tachtig had je een eigen community. Je bewoog je binnen die community en dat ging prima. Daarbuiten dacht iedereen dat je bij dat clubje hoorde en dat was het dan. Ze schonken er verder niet zoveel aandacht aan. Wij waren toen helemaal niet zo bezig met inclusiviteit. We hadden het gewoon leuk met elkaar en we vonden het belangrijk dat we konden zijn wie we waren. Dat is in die korte tijd van twintig jaar veranderd. We willen niet alleen oké zijn met elkaar, maar ook bij de rest horen. En dat zorgt voor weerstand bij bepaalde mensen. Dat merk je. Ik durfde vroeger hand-in-hand met mijn vriend over straat te lopen. Dat zou ik nu nooit meer doen. In die jaren tachtig werd je als een buitenstaander beschouwd, maar niet in negatieve



“Ik was heel anders dan mijn broer. Die zat op voetbal en dat wilde ik absoluut niet. Ik speelde heel vaak met mijn zus en haar barbies. Een beetje het soort klassieke homojongetje, dat was ik.”

zin. Het was net zoals men naar kunstenaars keek, dat was een apart clubje. Dat was altijd hartstikke leuk en dat was altijd lachen. Je had er verder geen last van – als ik het dan even vanuit het perspectief van de heteroseksuele, witte man bekijk. Iedereen deed zijn eigen ding en dat was prima. Nu zit dat veel meer in elkaar verweven, en dat creëert een bepaalde angst bij bepaalde groepen lijkt het wel.

#### **Ervaringen van een oudere transgender vrouw op de arbeidsmarkt**

Tijdens de coronacrisis kwam ik zonder werk te zitten. Nou, dan merk je dat je echt overal te oud voor bent. Dat mogen ze nooit zeggen, maar je voelt aan alles dat je te oud bent. Ik heb een videosollicitatie gedaan bij een meubelzaak en daarvan heb ik echt het gevoel dat ze me hebben afgewezen omdat ik trans ben. Ik heb bij die sollicitatie niets gezegd over mijn transgender-zijn, maar het is op zo'n videoconference blijkbaar op een of andere manier gezien of gehoord. Dat ze mij hebben afgewezen omdat ik transgender ben kan ik natuurlijk nooit bewijzen. Dat zullen ze nooit zeggen. Maar soms kan ik dat gevoel ineens hebben. Dat vond ik heel confronterend. Het is de manier van vragen stellen waarvan je denkt: dit is niet oké. Ze gaan net iets te lang door op bepaalde dingen. Dan vragen ze waarom ik zoveel gesport heb. Of ze zeggen: 'Oh ja, je bent wel stevig hè, heb je veel gesport?' En ze doelen dan op mijn brede schouders. Ik voel dan dat het gesprek een bepaalde kant op gaat. Of ze vragen of ze nog iets van mij moeten weten. Maar dan op zo'n manier dat je niet weet of ze je uit de tent lokken of dat het een vraag is die ze aan iedereen stellen. Vaak word ik om een lullige reden afgewezen. Bij deze sollicitatie belde de HR-manager. Ze hadden niet het gevoel dat ik er echt voor zou gaan en dachten dat ik alleen maar naar een baan zocht. Terwijl ik had uitgelegd waarom ik juist bij hun bedrijf wilde gaan werken. Daarom kreeg ik het gevoel dat er misschien iets niet zou kloppen. En het zou me niets verbazen als dat het probleem geweest is.

Ik heb niet alleen met uitsluiting te maken omdat ik een transgender-vrouw ben. De manier waarop ik mij soms ook buitengesloten voel heeft ook te maken met leeftijd. Met leeftijdsdiscriminatie dus. En dat is best gek. Eerst was ik overal altijd de jongste. En nu ben ik bijna overal de oudste. Op een geven moment merk je dat er veel mensen naast jou staan die tien, vijftien en soms zelfs twintig jaar jonger zijn en ook hetzelfde werk doen. En dan wordt er dus heel makkelijk gedacht om met de jongere generatie verder te gaan. Dat is letterlijk tegen mij

gezegd, dat ze de jongere generatie ook een kans willen geven. Dat vond ik heftig. Die kids heb ik opgeleid en uiteindelijk heb ik daarmee mijn eigen graf gegraven. Nu kan ik gaan en hebben zij mijn baan. Voordat corona kwam, werkte ik voor twee live-programma's op televisie. Toen waren we een maand verder, en toen kreeg ik een telefoontje van HR: 'Je contract wordt per direct beëindigd'. Ik was freelancer en alle mensen in vaste dienst moesten zij aan het werk houden, dus hield het voor mij op. Toen dacht ik wel *What the fuck?!* Van de ene op de andere dag was het klaar. Dat vond ik heftig. En ik heb ook vaak gevraagd of ik in vaste dienst mocht komen. Want om mij heen werden iedere keer mensen in vaste dienst genomen, maar dat waren allemaal mensen van rond de vijftientwintig. Toen voelde ik al dat ik waarschijnlijk gewoon te duur zou zijn. In het begin zeiden ze nog wel dat ze mij weer zouden bellen voor volgend seizoen, maar dat is niet gebeurd. En ik denk dat dat met mijn leeftijd te maken heeft. Ik vond dat lastig. Los van het feit wat er in de wereld gebeurt natuurlijk, want daar hebben we allemaal last van. Maar vooral ook omdat ik dacht: wat kan ik nu nog doen? Ik ben dan namelijk wel ineens vijfenvijftig. Wat kan je dan nog? Voor welke werkgever ben je dan nog interessant? Wat vind ik nog interessant en waarvan kan ik nog een beetje rondkomen? Ik kon wel dingen aannemen voor het minimumloon, maar daar kan ik niet van rondkomen. Dat waren allemaal dilemma's die speelden. Ik wist niet meer wat ik wilde. Werken voor de televisie zag ik niet meer zitten, en de theaterwereld ligt nu ook op z'n gat. Werken in de horeca vind ik wel leuk, maar dat ligt natuurlijk ook op z'n gat, dus daar hoef ik ook niet te zijn. En voor de rest kan ik ook niet zo veel, want ik heb mijn hele leven in het theater of voor de televisie gewerkt.

### **Het (on)bespreekbaar maken van je identiteit**

Ik zeg tegenwoordig niet meer dat ik trans ben. Uit angst misschien wel om niet weer zo'n buitenbeentje te worden. Dat is waar ik nu in zit, dat ik toch weer probeer onderdeel te zijn van die groep, terwijl ik dat helemaal niet ben. Het is heel tegenstrijdig wat ik aan het doen ben. Vooral omdat ik niet wil dat ik als een speciaal geval gezien word. Ik wil er geen aandacht op vestigen. Als mensen ernaar vragen, dan krijgen ze een eerlijk antwoord. Maar ik zeg het niet direct. Ik ben bijvoorbeeld onlangs verhuisd. Dan ga ik het niet aan mijn burens vertellen. Als ik nu solliciteer vertel ik het ook niet meer. Omdat ik vind dat het niet uit zou moeten maken wie ik ben, waar ik vandaan kom of wat ik in mijn privéleven doe. Tegelijkertijd vraag ik mij soms af of dat niet laf is. Vroeger keek ik hier anders tegenaan. Ik heb ook wel een periode gehad dat ik er zo flamboyant uitzag dat het geen kwestie was, dat

“Ik zeg tegenwoordig niet meer dat ik trans ben. Uit angst misschien wel om niet weer zo’n buitenbeentje te worden.”

je voor honderd procent zeker wist – en dan had je nog geen woord met me gewisseld – hoe ik in elkaar zat. Het is de fase waar je op dat moment in zit, denk ik. Toen wilde ik mijn transgender-zijn van de daken schreeuwen. Dat uitte zich in kapsels en kleding. Ik had hele rare, aparte dingen aan. Ik droeg ook heel veel make-up. Het de tijd van Boy George en David Bowie. Ik ging behoorlijk mee in die stroming. Het was een redelijk veilige tijd. Halverwege de jaren negentig werd dat ineens anders.

Op een gegeven moment vond ik het vervelend als mensen uit zichzelf iets over mij zeiden. Want dan voel je dat je anders bent. Hetzelfde gevoel als wat ik in de puberteit had. Ineens gingen de reactie van ‘Oh, wat grappig’, naar ‘Oh, dat is er ook weer zo één.’ Dat is er in de jaren negentig een beetje ingeslopen. Ik merkte dat ik voorzichtiger werd. Dat ik mij toch weer een beetje terugtrok, dat ik niet meer die flamboyante persoon was. Ik ging me meer conformeren aan wat de meerderheid vond. Vooral als voornamelijk hetero-mannen op een laagdunkende en quasi-grappige manier opmerkingen maakten. Op een of andere manier voelden zij zichzelf boven mij verheven, omdat ik zogenaamd anders zou zijn. Terwijl ik zoveel meer levenservaring heb, maar ik had niet eens de kracht om daar tegenin te gaan. Wat dat betreft ben ik altijd best een lafbek geweest. Ik heb het losgelaten. Weet je, schouders ophalen en doorgaan.

Nu is het ook weer anders. Aan de ene kant vertel ik vaak niets over mijn transgender-zijn, uit angst om anders behandeld te worden. Tegelijkertijd denk ik: ‘Fuck you!’ Weet je, ik ben door zoveel heen gegaan dat ik op een gegeven moment denk: ‘I don’t care.’ Ik ben wie ik ben, en ik zie eruit zoals ik er uit zie. En ik ga me niet aanpassen, voor niemand meer. *Take it or leave it.* En ik vertel ook niet dat ik trans ben, omdat ik gewoon vind dat dat niet uit moet maken. Dan ga ik mezelf een soort stempel geven, terwijl ik eigenlijk helemaal geen stempel wil. Zo’n stempel levert niets op. Het is niet dat ik ergens bang voor ben om afgewezen te worden of om misgendered te worden. Maar het is omdat ik voor mezelf deze keuzes gemaakt heb. Daar hebben andere mensen niets mee te maken. Zeker niet de mensen waarvan ik weet dat ze het toch niet gaan begrijpen. Als je in onze scene, de LHBT-scene zit dan kan je daar veel makkelijker over praten. Omdat die mensen zelf ook een transformatie hebben ondergaan. Misschien iets minder heftig dan wat ik heb gedaan, maar zij snappen mij. De gemiddelde hetero snapt er geen hol van. En daar begin ik ook niet meer aan. Daar heb ik helemaal geen zin meer in.

Ik ben redelijk gezegend met 'juiste' uiterlijkheden. Er zijn ook transvrouwen en transmannen die dat niet hebben. Die of een hele zware stem hebben – als vrouw dan – of een te strakke kaaklijn, om maar iets te noemen. En ja, dat valt mensen op. Eigenlijk hoef je dan ook niets te vertellen, want het is dan al duidelijk. Maar ik kan mij voorstellen dat het voor die mensen wel lastiger is. Ik heb gemerkt dat ik zelf best een aantal weken meekan voordat überhaupt iemand iets door heeft. Dus dat is wel een stuk makkelijker.

### **Op weg naar meer inclusieve organisaties**

Ik heb nu een tijdelijke baan bij een winkelconcern en zij staan wel een beetje bekend dat ze redelijk inclusief willen zijn. Wat dat betreft, voelt dat dan al als een veilige omgeving. Maar ze gaven bijvoorbeeld ook zo'n personeelsblad uit – en met name nu in de corona-tijd, omdat er bijna niemand meer op kantoor was, om zo persoonlijke verhalen met elkaar te delen. En er was ook een stel, een homostel, die allebei hun eigen franchise filiaal hadden. Zij woonden al twintig of vijfentwintig jaar samen, en ze hadden allebei hun eigen filiaal. In het personeelsblad stond een heel uitgebreid interview met die twee. En het artikel in het personeelsblad was niet zozeer van "Oh, kijk nou eens, twee mannen...", maar het was juist meer van "Oh, ze hebben allebei hun eigen filiaal en ze wonen ook nog eens vijfentwintig jaar samen". Kijk, dan heb je inclusiviteit begrepen. Dan gaat het er niet meer om dat het twee homo's zijn, maar dat ze als stel allebei hun eigen winkel hebben.

Bij diversiteit en inclusie gaat het vaak over vragen als "Hoe kom je aan LHBTQ'ers, of hoe kom je aan mensen van kleur?". Hoe zorg je ervoor dat deze groepen mensen bij jouw bedrijf of organisatie gaan solliciteren? Ik denk dat je dan vooral heel duidelijk naar buiten moet uitstralen dat iedereen welkom is, anders komen ze gewoon niet. Je krijgt dan vaak de opmerking dat deze groepen steeds niet solliciteren, of dat ze niet voldoen aan alle eisen. Maar als je niet duidelijk maakt dat mensen welkom zijn – en er zijn zoveel barrières waar je overheen moet voordat je ergens gaat solliciteren – als je dan niet zeker weet dat je ergens welkom bent, dan doe je het niet zo snel. Dat is natuurlijk ook een beetje waarin ik mij vergist heb bij die meubelzaak waar ik

“Uiteindelijk geldt het ook, hoe meer mensen er van een bepaalde groep zijn, hoe makkelijker het voor een nieuwe werknemer met diezelfde achtergrond is om te aarden in een organisatie.”

gesolliciteerd heb. Zij hebben altijd heel veel donkere mensen in hun reclames, en zeker als je hier gaat kijken bij hun filiaal in Amsterdam, dan werken er ook heel veel donkere mensen. Maar ik heb bij een ander filiaal gesolliciteerd, in Amersfoort, en ik weet niet hoe het precies daar is, maar ik kreeg daar toch echt wel de indruk dat het daar anders was. Dat was echt een soort van gevoel, weet je? Ik heb daar geen concrete aanwijzingen voor, maar zo voelt het gewoon echt. Om die inclusiviteit naar buiten uit te stralen is natuurlijk best heel lastig. Ik denk dat je dat allereerst in je uitingen moet doen die je doet om personeel te werven. Ik heb het één keer gezien bij een vacature van de redactie van een tijdschrift. Volgens mij staat dat standaard op hun site: “Het gaat ons er niet om of je blond, dik, dun, hetero, trans...” - echt zo'n heel rijtje - “...bent, maar we willen gewoon dat je in ons team past”. Dat gaf mij toen wel het gevoel dat ik daar mijzelf zou kunnen zijn. En ik vond het interessant, juist ook omdat het op het vacature-gedeelte van hun website stond. Dat wanneer je gericht aan het zoeken bent naar iets, je dan juist zo'n regeltje tegenkomt.

Uiteindelijk geldt het ook, hoe meer mensen er van een bepaalde groep zijn, hoe makkelijker het voor een nieuwe werknemer met diezelfde achtergrond is om te aarden in een organisatie. Dat betekent dus dat je al aan de voorkant, dus bij PR, moet beginnen met het doorvoeren van inclusiviteit. Daar zou je eigenlijk al moeten beginnen, bijvoorbeeld door trans mensen daar neer te zetten. Die zichtbaarheid zou mij helpen en mij vertrouwen geven om te solliciteren bij die organisatie. Daarnaast wil ik als sollicitant niet het gevoel hebben dat ik iets moet achterhouden om de baan te kunnen krijgen. En met achterhouden bedoel ik eigenlijk iets wat niet relevant is voor je baan. Het feit dat je homoseksueel bent, of dat je Surinaams bent, of dat je trans bent, dat is bijna nooit relevant voor een baan. Als ik nu terug denk aan het sollicitatiegesprek denk bij mijn aankomende werkgever, daar heb ik drie mensen gesproken, waarvan er twee van kleur waren. Dus voor mensen van kleur die daar komen solliciteren, zou dat misschien wel een gevoel van veiligheid kunnen geven. Zoiets heeft denk ik echt te maken met wat en wie je te zien krijgt. Het gaat echt om fysieke zichtbaarheid.

Toen ik vroeger nog bij de televisie werkte, kwam ik ook vaak als klant bij een facilitair bedrijf waarmee we altijd werkten bij de televisie. Daar zat ik twee tot drie dagen per week te monteren, en het is daar echt inclusief. Er werken een aantal mensen die in een rolstoel zitten, en die gaan zo op in alles. Er zijn overal aanpassingen voor, ze kunnen zich overal bewegen, ze hebben eigen parkeerplekken. Het is zo goed geïntegreerd in dat bedrijf, dat dat ook weer een soort van veiligheidsgevoel overbrengt. Ze hebben in de corona-periode – en dat vond ik heel gewaagd – hebben zij een video op hun sociale media-kanalen gezet wat in eerste instantie over corona leek te gaan. In de video zaten allemaal medewerkers van dat bedrijf die ergens over spraken, maar in het begin was het niet duidelijk wat ze zeiden. Maar op een gegeven moment in de video kom je er dus achter dat het allemaal LHBT'ers zijn. En dat vond ik knap – zeker in die periode – dat ze echt gewoon de gezichten lieten zien van mensen die daar werken, ook naar al hun klanten. Ik vond dat echt een sterke video. Dan laat je dus écht zien wie jouw medewerkers zijn, hoe zij zijn als mens, en dat ze dus homo of lesbisch zijn en daar gewoon werken, en die veiligheid voelen om zich op zo'n manier te uiten voor het bedrijf. Weet je, dan heb je het als bedrijf wel goed gedaan, denk ik.

Maar inclusiviteit gaat ook verder dan alleen het beeld wat je naar buiten uitstraalt en het aantrekken van mensen uit bepaalde groepen. Organisaties moeten ook kijken naar hoe zij hun organisatie zo kunnen inrichten dat deze groepen mensen ook binnen de organisatie betrokken blijven. Ik denk dat je heel streng moet zijn op hoe collega's zich uiten, en dat je echt een zero-tolerance beleid moet hebben wat betreft discriminatie op wat voor manier dan ook. Ik heb het omgekeerde meegemaakt, bij een man waarvan ik weet dat hij nog steeds bij die organisatie werkt. En de een na de ander gaat om deze man weg, omdat hij gewoon racistisch en vrouwonvriendelijk is en daar ál-tijd mee weg komt. Het is een leidinggevende en niemand durft er tegenin te gaan. Daar heb ik toen een melding van gemaakt bij de directie, en er zijn meerdere mensen die er een melding van hebben gemaakt bij de directie, maar die man die werkt er nog steeds. En dat zou je eigenlijk als organisatie helemaal niet moeten tolereren. Je zou zo'n iemand op non-actief moeten stellen, of desnoods helemaal

“En de een na de ander gaat om deze man weg, omdat hij gewoon racistisch en vrouwonvriendelijk is en daar ál-tíjd mee weg komt. Het is een leidinggevende en niemand durft er tegenin te gaan.”

uit de organisatie zetten. Als nieuwe medewerker moet je namelijk ook weer die veiligheid kunnen voelen, juist ook wanneer je eenmaal binnen bent binnen een organisatie. Als je dan een klacht indient over racistisch of seksistisch gedrag, en daar wordt vervolgens niets mee gedaan, dan heb je echt het gevoel dat een bedrijf jou dus niet serieus neemt. Dat zero-tolerance beleid vind ik echt heel belangrijk. En ze moeten dan niet roepen van “Ja, en als je je gediscrimineerd voelt, dan hebben wij een vertrouwenspersoon”, en dat soort dingen. Want dat is namelijk bullshit. Er was bij mijn voormalige werkgever ook een *code of conduct* waarin stond wat allemaal niet getolereerd werd en dat men melding moest maken van racisme of seksueel getinte opmerkingen en al dat soort dingen. Dat stond er allemaal in vermeld. En vervolgens wordt er niets mee gedaan. Weet je, het moet echt consequenties hebben. Als er geen consequenties aan vast zitten, dan heeft zo'n vertrouwenspersoon of zo'n *code of conduct* geen enkele zin. Dan kan je roepen wat je wilt, maar dan gaat het nergens over. En dan gaan mensen uiteindelijk weg.'

# HET LEVENSVERRHAAL VAN JERMAINE

---



## MIJN NAAM IS JERMAINE

Ik ben geboren een dorpje dichtbij Amsterdam. We woonden daar echt in de *outskirts*. Er was veel groen, veel land en kwekerijen en er was veel ruimte om te spelen. Tot aan de puberteit was dat dorp eigenlijk prima voor mij. Wel merkte ik dat, toen ik eenmaal uit de kast aan het komen was, ik mij bedacht wat ik in dit dorp moest. Ik merkte dat ik anders was dan de rest en dat voelde toch niet helemaal prettig. Het was ook de periode dat ik begon met mijn kappersopleiding. Daar vond men wel wat van. Ik had mijn haar altijd in allerlei kleuren en op een gegeven moment ging ik ook meer de punkkant op. Ik trok mij er nooit wat van aan, maar ook daar vond men er iets van. In zo'n dorpje is het standaardplaatje: verkering krijgen met je schoolliefde, daarmee trouwen, kinderen krijgen en in een rijtjeshuis gaan wonen. En vooral niet te hoog grijpen en gewoon je ding doen. Ja, daar paste ik niet in. Ik was immers: A.) gay, B.) ik ging de punkhoek in, en C.) ik was vaak in Amsterdam. Op alle vlakken voldeed ik niet aan dat standaardplaatje in het dorp. Uiteindelijk verhuisde ik toen naar Rotterdam. Dat was een bevrijding. Heerlijk, weet je, gewoon anonimiteit en nog veel gekkere mensen om me heen. Ik kon doen wat ik wilde en niemand zou kijken. Dat vond ik heel fijn, en toen herkende ik eindelijk ook pas een beetje hoe het voelt als mensen niet naar je kijken, of als mensen je gewoon laten.

Mijn coming-out is zo'n beetje rond de overgang van de middelbare school naar mijn kappersopleiding gaan spelen. Het ging allemaal behoorlijk moeiteloos. Het was geen groot issue, maar het speelde wel mee in mijn rebelseid en het afzetten tegen alles. Er waren een aantal leraren op mijn middelbare school, en die zeiden vaak dingen als: dat wordt helemaal nooit wat met jou. Je zal altijd een niks, een nul blijven. Uiteindelijk zijn dat wel zaadjes die op dat moment dan gepland worden. Dat heeft mij aan het denken gezet en ik geloofde op dat moment wat die leraren zeiden. Dat maakte dat ik nergens volledig voor ging. Uiteindelijk ben ik van school gegaan – ik had een ontheffing gekregen voor een half jaar van de leerplicht – en toen moest ik bedenken wat ik verder wilde gaan doen. Ik koos voor de kappersopleiding. Veel met mensen omgaan en creatief bezig zijn. Dat vond ik sowieso leuk, maar het was ook wel een beetje het enige wat in mij opkwam. Het was ook makkelijk want je had er geen vooropleiding voor nodig. En ik kon vijf dagen werken, wat mij erg aansprak want zo kon ik ook nog geld verdienen.



Mijn coming-out heeft ook mijn keuze beïnvloed om voor het kappersvak te kiezen. Ik dacht dat het een makkelijke optie was, omdat daar toch al veel nichten werken. Dan zou dat misschien voor mij ook wel de beste optie zijn. Toen ik eenmaal in het kappersvak zat was had ik allemaal grote broers en zussen om me heen die mij de weg konden wijzen. Ik was als een olifantenjong in het midden van zo'n kudde olifanten. Ik werd volop beschermd en tegelijkertijd kwam ik overal. Zij namen mij onder hun hoede en hebben mij begeleid in het vinden naar de weg van gaylife. Bij die mensen voelde ik mij echt thuis, omdat het ook allemaal een beetje misfits waren. Niet dat kappers misfits zijn, maar bij deze groep was dat dan net wel. Ze hebben mij in de wereld van de iT en de RoXY gebracht [twee Amsterdamse discotheken in de jaren '90]. En bij het uitgaan voelde ik mij als een vis in het water. Eigenlijk kon je er niet raar genoeg zijn. Dat was ontzettend fijn. Ik woonde in die tijd nog in het dorp waar ik geboren ben, en als je dan in Amsterdam kwam had je dat fijne gevoel. De herkenning die ik ervaarde bij die groepen mensen en op die plekken zijn heel belangrijk geweest. Ik zal in het dorp heus niet *the only gay in the village* zijn geweest, maar ik had geen *peers* waar ik mijzelf mee kon vergelijken. Dus voor mij was die herkenning heel belangrijk. Ineens herkenden mensen wat ik zei of voelde. Of mijn humor werd in één keer herkend. Dat was heel kenmerkend waarom ik mij daar erg thuis voelde.

Nadat ik met de middelbare school gestopt was, begon ik vol overgave aan die kappersopleiding. Helaas, na drie of vier jaar kreeg ik kapperseczeem en moest ik stoppen met de opleiding. Een carrière in het kappersvak zat er niet meer in. Ik was toen ongeveer 16 of 17 jaar.

“Ik dacht dat het een makkelijke optie was, omdat daar toch al veel nichten werken. Dan zou dat misschien voor mij ook wel de beste optie zijn.”

Ik wist niet wat ik moest doen. Uiteindelijk kwam ik per ongeluk bij een marketingbedrijf terecht. Daar zat ik eerst in het callcenter en zo kwam ik weer aan het werk. Dat heeft bijna een jaar geduurd. En ik had nog steeds geen papieren op zak. Het bedrijf heeft in mij geïnvesteerd. Vooral in het geven van kansen waardoor ik mij kon ontwikkelen. Uiteindelijk ben ik senior telemarketeer geworden. Het bedrijf groeide enorm en daarom hadden ze een officemanager nodig. Ik kreeg de vraag of ik dat misschien leuk zou vinden. En daar is voor mij het zaadje gelegd voor waar ik nu terecht gekomen ben. Zij hebben destijds iets in mij gezien. Ze hebben iets in mij aangewakkerd om meer te gaan doen. Meer dan wat ik eigenlijk voor mijzelf bedacht had.

Mijn allereerste directrice bij dat bedrijf is erg belangrijk voor mij geweest. Zij heeft een vonkje in mij aangezet en mij getriggerd. Ze zei dat ik zoveel meer kon, dat ik zoveel talent had en dat ik daar iets mee moest doen. Ik kwam helemaal niet uit het zakenleven, maar zij heeft mij dat allemaal geleerd. Zij is belangrijk geweest voor mijn ontwikkeling, mijn professionele ontwikkeling. En ook mijn huidige baas heeft mij aangespoord om mijn talenten en gaven te ontwikkelen. ‘Je hebt zelf nog niet half door hoe goed jij dingen kan,’ zei hij dan. Hij heeft mij altijd gestimuleerd een opleiding te gaan doen om die papieren te halen. Uiteindelijk zijn zij allebei zo belangrijk geweest omdat ze tegen dat beeld vochten wat ik van mijzelf had. Dat beeld is er trouwens nog steeds, want ik denk nog steeds dat ik maar twee misstappen verwijderd ben van terugvallen in waar ik vandaan kom. Het klinkt misschien heel lelijk van waar ik vandaan kom. Ik kom niet uit een omgeving waar mensen vinden dat je de hoogste sterren moet grijpen, mijn familie is een redelijk simpele familie. Daar is niets mis mee, dat is helemaal prima, maar daar heb ik mij wel uit moeten ontworstelen. En dat stemmetje dat zegt dat je niet voor het hoogste moet gaan, dat zit er nog altijd. Ik denk dat de mensen die zo belangrijk voor mij zijn geweest, dat zij constant tegen dat stemmetje vochten. Zij hebben mij laten inzien wat ik kan. Ik denk dat dat de grote gemene deler is, dat zij mijn onzekerheid tegen zijn gegaan. Dat ze het hebben weerlegd en mij constant over die streep trokken omdat ze in mij geloofden. En dat ook tegen mij zeiden.

Toen ik net bij mijn huidige werkgever werkte, maakte een andere collega die er ook net werkte een enorme homofobe opmerking. Ik weet niet eens meer wat het was, maar voordat ik het doorhad sprong ik daar bovenop. Ik eiste excuses en als ze dat niet zou doen dan zou ik een klacht indienen bij de HR-afdeling. Ik werkte er nog maar twee weken. Het hele circus had zich voltrokken en ineens dacht ik: oh shit.

Want voor hetzelfde geld zeggen ze dat ze zo'n druktemaker niet willen en sturen ze mij weg. Ik zat tenslotte in mijn proeftijd. Ik stuurde uiteindelijk een e-mail naar mijn HR-adviseur en binnen een uur had ik een afspraak met de HR-adviseur en de directeur van Human Resources. Ik dacht dat ik mijn boeltje kon pakken. Maar het werd een fijn gesprek. Het eerste wat de HR-directeur zei was dat ik ballen had om dit in mijn tweede week te doen. Omdat ik stennis maakte, een klacht indiende en een feitelijk verhaal vertelde over waarom ik gedaan had wat ik had gedaan. Ik weet nog dat ik dacht: huh, *I didn't see that one coming*. Dat was het moment dat ik bij die werkgever dacht: oh, maar wacht eventjes, *they got my back*. Ik voelde me langzamerhand thuis begon omdat ze het voor mij opnamen.

Als minderheid moet je, zeker in het begin, binnen een organisatie altijd een plekje voor jezelf creëren. Ik ben mij er altijd van bewust van dat je als minderheid afhankelijk bent van de goodwill van anderen. Iemand kan namelijk zomaar zeggen dat hij je niet accepteert. Natuurlijk zijn we wettelijk beschermd tegen discriminatie, maar dat betekent nog steeds dat als ik een homofobe manager boven mij krijg, ik mijn biezen kan pakken. Ik kan misschien een goede zak geld meekrijgen, maar mijn zijn, is altijd afhankelijk van de goodwill van een ander. Daarentegen heb ik mijn huidige werk ook voor een groot deel te danken omdat ik een vertrouweling ben van de directeur. Hierdoor ben ik ook op een bepaald niveau binnengekomen bij de organisatie en niemand durft dit in twijfel te trekken. In die zin heb ik een bepaald privilege. Natuurlijk moet ik het wel laten zien. Ik ben wit en cis-gender en in die zin geprivilegieerd. Ik ben me er bewust van dat ik geen struggles heb die andere minderheden wel hebben. Voor mij gaat het relatief makkelijk. Als ik bijvoorbeeld bedenk wat ik wel eens met mijn collega heb meegemaakt, dat we ergens zaten met mensen en dat zij het nodig vonden om een opmerking te maken omdat ze een donkere vrouw is. En niet eens zozeer omdat ze een donkere vrouw is, maar omdat zij een donkere vrouw is op de positie die ze inneemt binnen de organisatie.

Veel dingen hoef ik niet uit te leggen. Het enige wat ik hoef uit te leggen is dat ik met een man getrouwd ben. Dat leg ik niet uit, dat is gewoon een feit. Maar als je niet cis-gender bent, of je hebt een andere etnische achtergrond, dan moet je altijd dingen uitleggen. Hoe

“Ik vind het mijn taak om het zo gewoon te maken dat het voor andere mensen ook gewoon wordt. Je zal mij nooit tegen iemand horen vertellen dat ik homo ben, maar ik kan wel expliciet vertellen over mijn man.”

vaak ik al wel niet bij mijn man gehoord heb waar hij vandaan komt. En als hij dan zegt dat hij uit Utrecht komt, dan zijn ze verbaasd. Als ik zeg dat ik uit het dorp waar ik geboren ben kom, vraagt niemand of dat waar is. Niemand die wil weten hoe ik heette voor mijn transitie. Dat zijn allemaal geen onderwerpen van gesprek. Mensen willen wel in een keer heel veel van je seksleven weten. En mensen hebben ook altijd het idee dat ze dat dus gewoon mogen vragen.

#### **Het zijn van een trailblazer**

Ik ben altijd een *trailblazer* geweest voor mijn geaardheid. Mijn geaardheid is iets wat ik nooit uit de weg ga of waar ik nooit concessies voor doe. Misschien dat mensen daarom in het begin een beetje aan mij moeten wennen. Ik vind het mijn taak om het zo gewoon te maken dat het voor andere mensen ook gewoon wordt. Je zal mij nooit tegen iemand horen vertellen dat ik homo ben, maar ik kan wel expliciet vertellen over mijn man. In de kapperswereld was dat niet nodig. Daar was homoseksualiteit soms meer de norm, leek het. Maar de financiële dienstverlening, en zeker in het segment waar ik in zit, is nog een redelijk traditionele wereld met veel mannen, veel rode persoonlijkheden en veel ego's.

Wat ik vooral doe is mijn homoseksualiteit normaal maken. Het is geen punt dat ter discussie staat. Het is geen punt waar iemand een mening over mag vormen. Het is gewoon een feit. In het begin vinden mensen het lastig. Ik presenteer het namelijk als een feit dat ik getrouwd ben met een man. Daar geef ik geen ruimte voor discussie, een mening of een reactie. Je zet er mensen eigenlijk mee voor het blok en dat heb ik altijd gedaan. Ik merkte dat dit een redelijk prettige manier is om open te zijn over wie je bent, wat je bent en van wie je houdt. Tegelijkertijd kom je niet in een waarde discussie terecht. Ik ben hoe dan ook altijd anders. En daar ben ik heel blij om. Maar omdat ik anders dan de meerderheid ben, behoor ik tot een minderheid. Ik ben mij altijd heel erg bewust dat ik altijd voor dat stukje zal moeten vechten, op mijn manier.

Toen ik voor het eerst naar Italië ging - naar ons hoofdkantoor - was ik rete-zenuwachtig omdat dit wereldje een heel conservatieve macho-wereld is. In het begin voelde ik mij daar totaal niet thuis, omdat ik me heel erg probeerde aan te passen. Dat was mijn eerste tactiek, om mij

gewoon aan te passen en dan pas later, als je een meer persoonlijke relatie hebt met iemand, meer van jezelf te laten zien. Dit *trailblazer*-schap is heel belangrijk voor mij. Het is denk ik onderdeel van mijn DNA. Ik vind het mijn verantwoordelijkheid naar mijn community toe om mezelf te zijn en om te zorgen dat ik mensen kan helpen door mij of mijn community te accepteren. Het heeft niets met tolerantie te maken. Ik heb een hekel aan het woord tolerantie. Je tolereert iets wat je eigenlijk niet goed vindt. Het gaat om acceptatie. Het gevoel te hebben dat je geaccepteerd wordt om wie je bent, maar ook het gevoel dat je mensen nog wat kan leren. En dat mensen ook openstaan om van je te leren over wie je bent en hoe je leeft.

Bij dat marketingbedrijf waar ik werkte, werkte ik met bijna alleen maar nette huisvrouwen. Wat ik altijd heel leuk vond was om die dan – en dat vind ik nog steeds heel leuk – een beetje te prikkelen door een beetje schuine opmerkingen te maken. Dat werkte daar heel goed. Daardoor accepteerden zij mij hoe ik was en kon ik hen een beetje uit dat keurslijf waar ze allemaal inzaten halen. Ook omdat ik een vreemde snuiter was. Uiteindelijk vonden ze dat ook wel grappig, dus daar werd ik omarmd. Een ander onderdeel is het aangaan van jeukende gesprekken. Ik hou van jeukende gesprekken. Met jeukende gesprekken bedoel ik gesprekken over lastige onderwerpen. Of wanneer je merkt dat iets lastig ligt, om dat dan juist te bespreken. Wat vind je daar dan lastig aan? Wat is dat dan? Hoe zie je dat? Dat soort vragen. Daarin kan je zien dat mensen de moeite doen om te begrijpen waar je vandaan komt, bijvoorbeeld.

Mensen hebben een bepaald idee over gaymannen. Het grappige is dat veel mensen dachten dat ik anders bent. En dan ging ik weer dat jeukende gesprek aan. Dan had je bijvoorbeeld een collega die begon over al die nichten die op al die darkrooms afgaan. En dan direct erachteraan: maar jij bent anders. Dan zei ik dat ik misschien wel de ergste van allemaal was. Het grappige is dat mensen een bepaald beeld hebben van 'de homo', maar daar voldoe jij niet aan. Standaard voldoe jij daar niet aan, omdat ze jou kennen. En daarmee word jij al mens, je voldoet niet meer aan dat beeld. Tegelijkertijd hangen ze wel allemaal dingen aan jou die jij wel of niet zou doen. 'Oh ja, maar jij gaat niet naar darkrooms', 'Jij gaat niet naar seksfeestjes', 'Oh ja, maar jij hebt een man', 'Jij bent dit, jij bent dat'. Ik merk naarmate ik ouder word ik daar steeds meer tegen ageer. Vroeger liet ik het erbij. Nu provoceer ik daar een beetje mee. Even kijken hoe ver je daarin kan gaan. Het grappige is dat mensen dan redelijk snel doorhebben dat ze eigenlijk allemaal die voorwaarden aan het ophangen zijn.

“Dus we zijn ons wel heel erg bewust van gedrag en van vooroordelen, en die maken we ook bespreekbaar.”

Ik ga het gesprek aan. Uiteindelijk blijkt het dan ook helemaal niet belangrijk voor ze, maar is het hun eigen kader wat ze op jou projecteren. Natuurlijk mogen mensen er wat van vinden, dat ik bijvoorbeeld een open relatie heb, maar ik laat niet toe dat iemand daar een oordeel over heeft. Het is mijn leven en mijn relatie. Het leuke van het gesprek aangaan is dat je een heel ander gesprek hebt met elkaar. Veel mensen raken oprecht geïnteresseerd, in plaats van on gepaste opmerkingen te maken, of on gepaste vragen te maken. In het begin hield ik er nog rekening mee dat ik mensen niet te veel tegen de haren in zou strijken. Ik hield alles voor mijzelf. Ik zou vroeger niet zo snel vertellen dat ik een open relatie heb bijvoorbeeld. Ik hang het nu ook niet aan de grote klok, maar als zo'n gesprek boven tafel komt, benoem ik dat wel. Weet je, je moet altijd bewust zijn van de tafel waar je aan zit. Als ik met zeer hooggeplaatste Italianen zit, dan zal dat het laatste zijn waar ik het over ga hebben. Omdat het niet bijdraagt aan wat ik wil bereiken. Je moet dus altijd weten in welke situatie je je bevindt. *There is a place and time for everything*. Dit soort dingen kan je alleen in een informele setting doen, want anders ga je shockeren. En dat kan negatieve gevolgen hebben voor je carrière, denk ik.

### **Op weg naar meer inclusieve organisaties**

Iets doen aan bias binnen een organisatie is niet iets wat ontbreekt bij de organisatie waar ik nu werk. Het is iets wat nu langzamerhand z'n plek aan het vinden is binnen de organisatie. Wij zijn een hele diverse organisatie. En zeker ons clubje, dat is een heel divers clubje. Dus we zijn ons wel heel erg bewust van gedrag en van vooroordelen, en die maken we ook bespreekbaar. Als je kijkt naar de internationale tak van ons bedrijf, dan zijn ze daar ook wel bezig met diversiteit en inclusie. Maar we zitten natuurlijk over de hele wereld, en in sommige landen is het nog gewoon bon ton om vooroordelen te hebben. Het is dan soms een totaal andere wereld. Maar als we kijken naar ons bedrijf in Europa, dan worden daar absoluut stappen gezet om ook actief iets te doen tegen bias binnen de organisatie. Zo hebben we ook trainingen, en iedereen moet trainingen volgen die diversiteit op de werkvloer moeten bevorderen en die vooroordelen moeten afkappen. Of het echt in mensen hun hoofden wat verandert, dat weet je natuurlijk niet, en dat hoeft voor mij op zich ook niet. Zolang men zich maar gewoon gedraagt, en zolang inderdaad iedereen maar gewoon op z'n merites wordt beoordeeld, en niet op z'n achternaam, op z'n kleding, op z'n huidskleur. Dan mag iedereen voor de rest achter de voordeur denken wat die wilt, maar als we maar wel op een juiste manier met elkaar omgaan.

Binnen ons eigen clubje – we zijn hier met ongeveer vijftwintig man – hebben we bijvoorbeeld besloten dat we niet alleen op 5 mei altijd een vrije dag hebben, maar ook op 1 juli. Ketu Koti is bij ons ook een vrije dag om stil te staan bij de afschaffing van de slavernij bijvoorbeeld. En we hebben ook nog een extra dag die iedereen naar gelang voor een feestdag die voor hem of haar belangrijk is, in mag zetten. Dat kan het Suikerfeest zijn, dat kan Divali zijn. Voor mij betekent zoiets dat wij als bedrijf gelukkig voorop lopen in een maatschappelijke beweging. Daarom houd ik ook heel erg van het bedrijf waar ik werk, omdat wij eigenlijk altijd voorop lopen. We willen voorop lopen in maatschappelijke discussies en we willen dingen doen voor de communities die vertegenwoordigd zijn binnen ons bedrijf. Het feit dat er specifiek voor 5 mei een vrije dag is, dat er specifiek voor Ketu Koti een vrije dag is, en dat er ook een dag is die we gewoon kunnen inzetten voor iets wat we zelf belangrijk vinden, ik dat dat mensen wel rugsteun geeft van “Oh wacht, ik word gezien en ook mijn eigen persoonlijke keuze en mijn persoonlijke overtuiging worden gezien”.

En in die zin proberen we dus echt ook aan die hoek wat te doen, aan elkaar begrijpen. “Vertel eens waarom jij Divali viert, vertel eens wat dat betekent voor je?”, “Of als je Suikerfeest viert, wat betekent dat voor je?”, “De afschaffing van de slavernij of dodenherdenking, wat betekent dat voor jou?”. Die gesprekken proberen we juist ook aan te gaan. En als ik het idee heb dat iemand een vooroordeel heeft over wie ik ben, dan gaan we daar gewoon het gesprek over aan. Dat is niet altijd makkelijk, maar dat doen we wel. Als ik kijk naar ons bedrijf globaal of internationaal, dan is dat veel meer zenden. Dan gaat het veel meer over hoe zij willen dat jij je als medewerker van de organisatie gedraagt. Wij proberen binnen ons clubje veel meer die mindset te veranderen. We proberen dus ook om daadwerkelijk vooroordelen weg te nemen door met elkaar er over te praten. Om er over te praten wat zo’n vooroordeel met iemand doet bijvoorbeeld. Zo hebben we bijvoorbeeld ook gesprekken over de Gay Pride, als ik het even bij mezelf houd. Mensen die niet tot onze community behoren, zien alleen de botenparade en die denken dat het een feest is. Ik zie het echt als mijn taak om mensen te doceren, te *educaten*, over het feit dat Pride gaat over een rechtenbeweging en hoe dat is begonnen. De botenparade is één van de uitingen, maar het gaat uiteindelijk om rechten voor onze community en gelijkwaardigheid voor onze community. Niet alleen hier in Nederland, maar wereldwijd. En we hebben echt hele interessante, soms ook heftige, gesprekken over wat zoiets dan betekent. Als ik bijvoorbeeld de historie van het ontstaan



“En als ik het idee heb dat iemand een vooroordeel heeft over wie ik ben, dan gaan we daar gewoon het gesprek over aan. Dat is niet altijd makkelijk, maar dat doen we wel.”

van Pride vertel aan mijn collega's, dat zij daar echt stil van zijn omdat ze geen idee hadden hoe erg het was. En dan zeggen ze van “Ja, maar dat was in Amerika...”, “Ho wacht even, tot 1973 was ik een geestelijke afwijking hier in Nederland...”. En dat weten mensen helemaal niet, want zij denken dat het altijd zo geweest is als dat het was. Zij hadden er ook geen last van. Dus als je ze dan gaat vertellen van “Maar wacht even, hier komen we vandaan”, dan kijken ze ook echt heel anders naar jou als persoon. En niet alleen naar jou als persoon, maar ook naar jou als onderdeel van een community en wat je eigenlijk doet.

Een ander ding wat we doen is dat wanneer we binnen onze eigen communities bepaalde doelen heel belangrijk vinden, dan kunnen we een aanvraag doen voor een donatie. Ik heb een aantal keren een aantal dingen gedaan, bijvoorbeeld toen er in Tsjetsjenië de nieuwe wetgeving inkwam dat er een lijst was met mensen die dus eigenlijk opgepakt zouden worden. Toen hebben wij – en dat moesten uiteindelijk hele heimelijke donaties zijn aan het COCO omdat wij ook werken in Rusland – via een bepaalde constructie donaties gedaan om mensen uit Tsjetsjenië weg te kunnen halen die daar op de lijst stonden om opgepakt te worden. En zo hebben we ook hulp gegeven aan Koreaanse kinderen wat opgezet is door een collega die Koreaans is en daarbij betrokken is. Dus we krijgen ook de mogelijkheid om organisaties te steunen die wij belangrijk vinden, die werken in onze community en daar bedrijfsgeld aan te doneren. Dat soort dingen geeft mij in ieder geval enorm veel rugsteun dat ik en mijn community er toe doen voor mijn werkgever. En ik kan alleen maar hopen dat andere mensen ook die rugsteun voelen van “Oh wacht, ik word gezien, mijn community wordt gezien, de problemen binnen mijn community worden gezien”.

# HET LEVENSVERRHAAL VAN ERIC



## MIJN NAAM IS ERIC

Ik ben in 1966 geboren in Groningen, maar in Drenthe opgegroeid. Een echte noorderling dus. Ik ben de oudste uit een gezin van vier. Ik heb nog een jongere zus. In onze familie komt reuma voor. Mijn vader heeft het en ik kreeg het ook. Op jonge leeftijd al, ik was nog maar midden dertig. Ik schaam me er niet voor, ik sta ook in het reumablad. Maar het heeft mijn arbeidsleven wel degelijk beïnvloed.

Na het afronden van een technische hbo-opleiding werkte ik eerst een aantal jaar in de technische sector. Daarna maakte ik de overstap naar de HR-sector. In de beginjaren van deze eeuw, toen de recessie opkwam, werd ik ontslagen en bleek ik niet gemakkelijk weer aan het werk te komen. Vaak kwam ik het eerste sollicitatiegesprek nog wel door, maar bij het tweede gesprek, moest ik toch tegen werkgevers zeggen dat ik reuma heb en daardoor soms wat beperkt ben in mijn functioneren. Dat zorgde ervoor dat ik kansloos werd op de arbeidsmarkt. Natuurlijk probeerde ik mijn ziekte te verbergen, zeker bij het eerste sollicitatiegesprek. Omdat ik niet gemakkelijk beweeg, zette ik mijn auto altijd een paar straten van de organisatie waar ik ging solliciteren vandaan. Niemand zag dan dat ik vrij moeizaam uit de auto kwam en het zorgde ervoor dat ik me tijdens de korte wandeling wat makkelijker kon bewegen. Alsof je een gewoon persoon was die op een sollicitatiegesprek kwam. Maar je kon er uiteindelijk toch niet omheen en zeker in een recessie nemen werkgevers geen risico. Ik heb een ziekte die niet meer weggaat, dus kozen ze liever voor iemand anders. Het leidde ertoe dat ik uit pure noodzaak voor mezelf begon, als zzp'er in werving en selectieactiviteiten. De mensen om me heen feliciteerden me, vonden me stoer, maar ik wist dat het echt pure noodzaak was. Ik had geen alternatief. De kosten voor verzekeringen waren voor iemand met een chronische ziekte niet op te brengen, dus werkte ik lange tijd zonder arbeidsongeschiktheidsverzekering. Ik dacht: als het nodig is, verkoop ik mijn spullen wel want deze verzekering kan ik niet opbrengen. Ik zal echt de enige niet zijn geweest. Als interimmer ben ik uiteindelijk bij het Gemeente Vervoersbedrijf in Amsterdam terecht gekomen en daar werk ik nu in vaste dienst.

Het lijkt nu alsof het me rationeel afging, maar dat was niet zo. In de periode dat ik ziek werd, ben ik ook gescheiden en raakte ik mijn werk kwijt. Toen dacht ik wel, dat is lekker, nu heb ik echt niets. Ook geen gezin met kinderen, want die wens had ik zeker. In plaats daarvan werd ik invalide, reed ik in een auto met heel grote spiegels en een invalidenkaart en werd me afgeraden ooit kinderen te krijgen. Toen vond ik mezelf op momenten echt zielig. Mijn vader was altijd heel nuchter en hield me voor: onze ziekte is heel vervelend en het geeft



zeker beperkingen, maar je staat nog altijd zelf aan het roer van je leven. Met zijn woorden in gedachten ben ik verder gaan leven. En dat heeft goed uitgepakt, maar ik had ook weinig meer te verliezen. Ik was gewoon alles kwijt: mijn gezondheid, mijn relatie en mijn werk.

Een best zware periode brak aan toen ik voor mezelf begon, ik begroef me in mijn werk en probeerde zoveel mogelijk mijn ziekte te ontkennen. Het was afreageren om het gemis van mijn gezondheid en het ontbreken van een relatie. Ik voelde me geen goed mens meer: niet meer sterk, altijd de langzaamste, altijd moe. Ik voelde me spelbreker, iemand met een gebruiksaanwijzing. Bij een sollicitatiegesprek dat ik eens voerde, vroeg iemand: 'Wat is eigenlijk jouw levensverwachting?' Dat vond ik zo confronterend. Dat vraag je toch ook niet aan een willekeurig ander persoon? Een keer herkende iemand de symptomen waar ik mee kamp, die bleek ook deze verschijnselen te hebben. Toen werd ik wel aangenomen voor een tijdelijke klus. Maar andersom gebeurde het ook wel dat ze doorzagen dat ik lichamelijk kwetsbaar was. Kwam ik ergens op gesprek, bleek de lift vol en moesten we naar vijfhoog met de trap. Op de tweede verdieping zat ik al aan mijn grens. Dan moet je toegeven dat je niet meer verder kunt en dan weet je, ik ben de klos, nu gaan ze me niet aannemen.

Ik heb periodes van grote dieptes gekend. Ik voelde me boos, teleurgesteld, afgewezen en verdrietig. Ik had een enorme gebruiksaanwijzing. Kijk, ik doe wel stoer en Gronings, maar diep in mij voelde ik me zo kwetsbaar. Steeds maar bang om door het ijs te zakken, dat mensen aan me konden zien dat ik chronisch ziek was en ze me daardoor als minder goed in mijn werk zouden inschatten. Ik leerde ook allemaal afleidingsmechanismen. Bijvoorbeeld, na het lunchen kom ik moeilijk weer overeind. Dan ging ik mijn lunchpartner allemaal ingewikkelde vragen stellen. Dan moest degene nadenken en kon ik rustig overeind komen. Ik luisterde niet eens naar het antwoord, maar bedacht alweer een nieuwe moeilijke vraag. Die trucjes lukten meestal wel, maar het maakte me geestelijk en lichamelijk echt doodmoe.

“Ik vind ook dat de verantwoordelijkheid voor succes op de arbeidsmarkt alleen bij de werknemer ligt, dat meen ik serieus. De sleutel ligt bij jezelf, laat maar zien hoe goed je bent.”

Nu ik bij het GVB een vaste baan heb, en ook een relatie, voel ik me veel beter. Ik heb een kans gekregen en ik heb het gegrepen. Nu voelt mijn ziekte niet meer als een last, maar als een verrijking. Het heeft me ook meer empathisch gemaakt. Vroeger had ik niet zulke sociale voelsprietten, nu wel. Dat had ik anders nooit bereikt. Voor mijn ziekte was ik rechtlijnig, best hard en egocentrisch. Ik was nog nooit geconfronteerd met zware levensvragen en dacht dat ik het was die het leven bepaalde. En ineens overkwam deze ziekte me. Het voelde alsof ik in een boksring stond. Ik kreeg klappen, reageerde verbaasd, maar de klappen bleven maar komen. En ik dacht in het begin alleen maar: wat gebeurt mij in vredesnaam, dit hadden we toch niet afgesproken? Heel langzaam herpakte ik me. Iemand zei eens dat mijn ziekte vast een emotionele verrijking van mijn leven was. Ik vond dat toen idioot, nu vind ik dat zelf ook. Ik ben echt een leuker en beter mens geworden. Dat vind ik niet alleen zelf, anderen zeggen dat ook tegen mij. Uiteindelijk is het leven me meegevallen. Je maakt je op een gegeven moment grote zorgen om alles, maar het is toch goed gekomen. Uiteindelijk komt alles wel goed.

Mijn huidige werk bij het GVB vind ik erg leuk. Er gebeurt zoveel en toen ik een contract voor onbepaalde tijd kreeg aangeboden dacht ik: ik ga het gewoon doen. Ik was nog zzp'er en ze wisten van mijn ziekte. Er is nooit gesproken over mijn gezondheid. Dat vind ik wel mooi. Ik beschouw mezelf als iemand die een lans kan breken voor kwetsbare mensen als het gaat om hun gezondheid. Door ze wel aan te nemen en een kans te geven. Maar ik vind ook dat mensen niet in een slachtofferpositie moeten gaan zitten. Je moet je niet verschuilen achter je ziekte om maar niet te hoeven werken. Als je in een slachtofferrol zit en je dat uitstraalt, dan krijg je ook geen baan. Je gelooft dan in je eigen ongeluk. Ik vind ook dat de verantwoordelijkheid voor succes op de arbeidsmarkt alleen bij de werknemer ligt, dat meen ik serieus. De sleutel ligt bij jezelf, laat maar zien hoe goed je bent.

Mijn grootste fout die ik meemaakte, is door mijn ziekte niet te durven benoemen bij werkgevers. Ik weet dat het achteraf makkelijk praten is, dat meen ik oprecht. Ik had veel eerder open moeten zijn over mijn ziekte. Ik hoop dat dit onderzoek ertoe bijdraagt dat mensen eerlijker zijn over hun ziekte. En dat het beeld van jong, krachtig, sterk, gezond als norm wat meer genuanceerd wordt. Iedereen kan een bijdrage leveren aan een organisatie.

# HET LEVENSVERRHAAL VAN RAFIK

A white line graphic consisting of a horizontal line that extends from the left, then turns 90 degrees upwards, then 90 degrees right, and finally 90 degrees downwards, ending in a rounded corner.

## MIJN NAAM IS RAFIK

Ik ben Rafik, 47 jaar, geboren en getogen in Den Haag en al geruime tijd woonachtig in Amsterdam. Ik leid met mijn gezin een druk en gelukkig leven. Ik ben de jongste van vijf kinderen en kijk terug op een heel fijne jeugd. Startend op het vmbo heb ik uiteindelijk een hbo-diploma behaald. Ik werk momenteel als districtsmanager bij een grote uitzendorganisatie, ben getrouwd en heb twee jonge kinderen. Ik voel me een Amsterdammer van Marokkaanse komaf en moslim.

### **Het gevoel van een buitenstaander**

In het leven hangt alles samen met doorzettingsvermogen, maar voor mij gold dat een docent tijdens mijn studietijd voor mij allesbepalend is geweest. Ik maakte een heel moeilijke periode in mijn leven door op persoonlijk vlak en had het gevoel dat bijna iedereen zich van me afkeerde. Die docent deed dat niet. Hij geloofde in mij en vertrouwde erop dat het goed zou komen en zei dat ook tegen mij. Hij zorgde ervoor dat ik ondanks mijn moeilijke omstandigheden toch mijn studie kon vervolgen en afstuderen. Dat zal ik echt nooit meer vergeten. Daardoor kon ik verder met mijn leven.

In mijn familie heb ik me altijd veilig gevoeld. Ook op het hbo had ik een goede groep bij wie ik me thuis voelde en mezelf kon zijn. In de samenleving ben ik me wel bewust dat ik een Marokkaan ben en er Marokkaans uitzie. Dat zorgt wel voor gevoelens van uitsluiting, alsof je er nooit helemaal bij hoort. Maar ik calculeer dat in en vind dat je zoveel doorzettingsvermogen moet laten zien dat het gewoon goed komt met jezelf. Ook op bepaalde bijeenkomsten op het werk voel ik me wel eens uitgesloten. Niet in de zin dat ik echt uitgesloten word, maar ik voel me een buitenstaander. Op netwerkborrels bijvoorbeeld. Wie ben ik nou eigenlijk en wat heb ik te melden, denk ik dan.

### **Coaching en jezelf profileren**

Na mijn hbo-opleiding startte ik bij een grote overheidsinstelling als trainee. Ik deed het daar goed en zat in een talentenprogramma. Het viel me op dat een Nederlandse dame die er ook was, echt werd bevoordeeld. Ik had het talent, zij niet, maar ze werd veel meer geholpen. Bijvoorbeeld als je een nieuwe stageplek nodig had in de organisatie. Ik moest het zelf uitzoeken, voor haar werd iets geregeld.



En dan niet één keer, maar heel vaak. Het leek soms alsof ik werd getest, alsof het me extra moeilijk werd gemaakt. Ik ben naar iemand van HR gegaan en gevraagd waarom er zoveel verschillen in aanpak werden gemaakt tussen haar en mij. Ze hadden een vage smoes dat ik het zelf moest regelen, dat was zo negatief. Toen kreeg ik een nieuwe manager met wie ik geen klik had en ben ik weggegaan. Ik wil het niet meteen als slecht bestempelen of discriminatie noemen, mensen zoeken gewoon anderen in wie ze zich herkennen. Ik denk dat ik bij de organisatie anders was dan de anderen en dat ze me daarom niet echt hielpen toen ik trainee was. Dat ik zelf mijn stageplekken moest regelen terwijl HR het wel voor de Nederlandse trainees deed, zorgde ervoor dat ik wegging. Dat had ik nooit gedacht in het begin, dat ik dat zou doen. Ik vond het werk leuk, mijn collega's aardig en ik deed echt moeilijke dingen. Als je iets moeilijks moest doen en een collega



“Marokkanen denken vaak dat als je maar hard genoeg werkt, dat anderen dat wel zien, maar dat is niet zo.”

zei: ‘Ik vertrouw erop dat jij dit kunt’. Dat doet dat veel met je. Toen ik wegging, heb ik nog een bonus gekregen omdat ik zo goed had gefunctioneerd. Dat was super.

Toen ik ging solliciteren brak een moeilijke tijd aan, ik werd steeds tweede. Ik werd er moedeloos van. Dus ik dacht ik: HOE kan ik het beter aanpakken. Vanuit mijn vorige bedrijf kende ik nog een man met wie ik een goede klik had, hij zat bij HR. Ik heb hem gevraagd mij te coachen en dat doet hij nog steeds. Ik spreek hem regelmatig en dan komt er van alles langs. Ik heb van hem geleerd dat ik me anders moet profileren. Marokkanen denken vaak dat als je maar hard genoeg werkt, dat anderen dat wel zien, maar dat is niet zo. Het is veel slimmer om je goed te profileren. Niet iedereen ziet wat je doet op de werkvloer. In Nederland gaat het toch vooral om het opbouwen van een netwerk, dat anderen je iets gunnen. Zo denken Marokkanen niet. Je moet ook een babbeltje kunnen maken over niks. Het is gewoon anders.

Wat ik ook moest leren: alles begint bij het uiten van je ambitie. Als je niets zegt tegen je leidinggevende, gebeurt er niets. In de Marokkaanse cultuur gaat het om hard werken, in de Nederlandse cultuur ook wel, maar er komt nog iets bij: netwerken en babbelen. Marokkanen kunnen heel fel zijn, in elk gesprek. En ook al won ik in mijn beleving een discussie, ik had niet het gevoel dat ik iets anders verloor. Door mijn felheid waren collega's bang voor mij en liet ik kansen lopen. Ik heb van mijn coach zoveel geleerd. Hij wees me daar op een prettige manier op, zonder te oordelen. Hij zei ook dat ik in het werk niet te dominant moest zijn, ook al had ik gelijk. Je moet anderen begrijpen, hoe moeilijk dat soms ook kan zijn. Marokkanen geven bijvoorbeeld altijd slappe handjes, dat doen ze omdat ze niet dominant willen overkomen. In Nederland komt een slap handje juist zwak en ongemotiveerd over, je hebt pit nodig. Dat moet je wel weten. Ik geef nu steeds heel bewust een stevige handdruk. De beeldvorming over Marokkanen in de samenleving heeft ook een grote invloed op carrièrekansen voor Marokkanen. Ik denk dat het beeld me echt heeft belemmerd in mijn leven. Als je Kees heet en wit bent, is het leven gewoon veel makkelijker.

Uiteindelijk belandde ik in de uitzendbranche. Ik had een sollicitatiegesprek met een Nederlandse vrouw die het met mij zag zitten. Ik kreeg een kans, dat ging goed. Elk jaar ging ik in salaris omhoog. Dat was mooi. Het is heel hard werken en je moet je team echt in de gaten houden, maar ik ken de leef- en denkwereld van allochtone mensen goed, ik kan dingen beter doorzien en ze op een andere manier aanspreken in het werk. Ik heb maandelijks overleg met mijn directeur, ik heb echt geluk met haar. Ze heeft me ook geleerd, toen ik manager werd, hoe managers zich gedragen, wat belangrijk is te doen en uit te stralen. Veel dingen waren echt een eyeopener voor mij: wat te doen om een manager te zijn. Netwerkgesprekken waren voor mij bijvoorbeeld heel ver uit mijn comfortzone. Een beetje praten over niets met mensen die je niet kent en die er vooral op uit zijn beter van je te worden of via jouw ingangen met anderen te krijgen. In het begin vond ik dat soort dingen eng, maar het went. Ik dacht altijd: ze zien me aankomen als Marokkaan, wat heb ik nou te vertellen, maar ik ging het toch maar doen.

In mijn werk hebben we ook een coachingstraject in een groep, dat heeft me ook veel gebracht. Je moet bijvoorbeeld naar elkaars levensverhalen luisteren naar aanleiding van een vraag als: wat gebeurde er toen je zes jaar was in je leven. De groep met wie ik dat traject volgde komt nog steeds bij elkaar, ook al werkt niet iedereen meer bij hetzelfde bedrijf. Ik heb nooit het gevoel gehad dat ik ergens niet bij hoorde. Natuurlijk voel je je in de ene groep comfortabeler dan in de andere, maar ik ben vooral trots op waar ik nu sta in mijn werk. Dat heb ik toch maar mooi bereikt. Soms kom ik als manager op bijeenkomsten en dan vraag ik mij af of ik daar wel thuis hoor. Dan zie je allemaal hoge piefjes. Ik moest bijvoorbeeld een keer mee met een golfclinic. Ja, dan denk ik: kijk mij hier nu staan, weet je. Ik ben vaak de enige met een kleurtje bij dit soort dingen. Ze praten ook over andere dingen dan ik gewend ben, maar ik heb mezelf aangeleerd die dingen gewoon te doen en het leuk te vinden. Ook al zou ik op die momenten het liefst ergens anders zijn. Bij dat soort dingen vindt iedereen zichzelf zo belangrijk. Ik voel me anders en weet tegelijkertijd dat het er soms ook een beetje bij hoort.

“Ik dacht altijd: ze zien me aankomen als Marokkaan, wat heb ik nou te vertellen, maar ik ging het toch maar doen.”

Ik merk dat Nederland verhardt, dat wordt veel gezegd. Wilders en Baudet doen daar geen goed aan. Ze zeggen alles. Dat ik anders zou zijn, tja, dat hoor ik zo vaak, echt fijn is dat natuurlijk niet. Of ‘Jij bent net een Nederlander’, dat vind ik ook zo’n vervelende. Het gaat echt om stevige beelden van wij en zij. Dat is niet goed. Ik ben hier geboren, ik heb gestudeerd, heb een leidinggevende positie, hoe geïntegreerd moet je zijn? Het lijkt soms nooit genoeg. Ik ben mezelf als manager erg bewust van de kansen die je mensen moet geven. Ook mensen die misschien heel goed zijn maar niet durven op te vallen. Ik heb door mijn allochtone achtergrond meer begrip voor verschillende mensen, omdat ik die kennis heb. Ook de ervaringen die ik in mijn coachtraject heb geleerd neem ik mee. Ik denk dat ik wel een goede manager ben. Ik probeer mensen altijd op een positieve manier te coachen, dat is belangrijk. Ik heb veel ambities, ik wil nog wel een aantal jaar hier blijven werken en doorgroeien als manager. Ik werk daar hard voor. En natuurlijk zijn mijn gezin en mijn kinderen het allerbelangrijkste in mijn leven. Voor hen doe ik alles.

# HET LEVENSVERRHAAL VAN ABEL



## MIJN NAAM IS ABEL

Sinds vijf jaar ben ik weer terug in Nederland. Daarvoor woonde ik vijftien jaar in Spanje. Daar heb ik een ongeluk gekregen, waardoor ik een dwarslaesie opgelopen heb. Op het moment dat ik het ongeluk kreeg zat ik al in een vervelende situatie. Ik werkte als vertaler en verhuurde een deel van mijn huis om rond te komen. Op een gegeven moment kreeg mijn vrouw een ernstige ziekte en uiteindelijk is zij in 2015 overleden. Ik stond er alleen voor. Ik zat nog in de knoop met mijzelf en voordat ik ook maar echt een oplossing had gevonden, kreeg ik dat ongeluk. Ik was tijdens het fietsen door de bergen gevallen in een ravijn van acht meter diep. Pas na anderhalf uur hadden mensen mij gevonden. Voordat ze mij eruit hadden gehaald, waren we een paar uur verder. Ik werd meteen in coma gebracht, want ik was op sterven na dood. Volgens mij had ik nog een bloeddruk van 40. Al mijn ribben waren gebroken en mijn longen waren ingeklapt. De artsen dachten dat ik het niet zou overleven. Van mijn familie en mijn broers hoorde ik dat zij mij nog geen één procent overlevingskans gaven. Uiteindelijk werd ik na twee maanden weer wakker uit mijn coma.

Vervolgens hebben we geprobeerd mij naar Nederland terug te krijgen. Dat bleek een heel gedoe. Omdat ik in Nederland geen huis of verblijf had kon ik niet zomaar naar Nederland. Je moet ergens ingeschreven staan, anders kan je niet verzekerd worden. Gelukkig kom ik uit een gezin van tien kinderen en heb ik ook veel vrienden. Zij hebben dat allemaal kunnen regelen. Maar je zou maar niet zo'n netwerk hebben, dan zit je echt in de problemen. Je moet naar een ziekenhuis, dus je moet een verzekering hebben en je hebt een woonadres nodig. Heel veel van die dingen hebben een kip-ei-verhaal. Je moet eerst daadwerkelijk in Nederland zijn, dan kan je je inschrijven en dan pas kan je een ziekteverzekering krijgen. Maar ik kon natuurlijk niet zonder verzekering naar Nederland om in een ziekenhuis opgenomen te worden.

Al met al is het allemaal opgelost. Nadat ik een jaar later terug naar Nederland kon, was dat ook het moment dat ik weer een inkomen moest hebben. Ik wist niet of ik kon werken, dus ik zocht uit of ik een uitkering kon krijgen. Dat zat er niet in. Dan moet je over een Plan B nadenken. Ik informeerde bij de gemeente en daar las ik over een doelgroepenregister. Ik dacht: als ik in het doelgroepenregister sta heb ik in ieder geval een kapstok voor werkgevers om mij aan te nemen. Ik ging naar het UWV en werd zowel psychologisch als lichamelijk gekeurd. Ze bepaalden mijn werkbelasting en uiteindelijk kwam ik in het doelgroepenregister. Ik zou twaalf tot zestien uur per week kunnen werken. Ik wist dat nog een beetje op te schroeven en toen zocht ik naar vacatures. Ik was wel een beetje verbijsterd toen ik hoorde dat ik geen uitkering kon krijgen. Hoe kon dat nou? Dan moest dat doelgroepenregister maar mijn weg naar arbeid worden. Ik geloofde dat er genoeg werkgevers zouden zijn. Zij moeten mensen uit het doelgroepenregister aannemen, zowel de overheid, semi-



overheidsorganisaties als het bedrijfsleven. En ik kan nog wel wat. Natuurlijk, ze zullen niet staan te springen, maar het zal niet totaal onmogelijk zijn om een baan te vinden. Dat dacht ik toen. Ik vroeg mij vooral af of ik zelf na zo'n lange periode weer in mijn oude ritme kon komen. Ik werd heel snel moe. Verder was ik redelijk optimistisch over het zoeken naar een baan.

Ik kwam erachter dat het beleid rondom het doelgroepenregister soms ook averechts werkt. Ik had een academische opleiding, ik werkte dan misschien niet meer helemaal op het niveau wat ik voorheen deed, ik zat toch minimaal op hbo-niveau. Ik verwachtte dat ik een inkomen zou verdienen wat daar een beetje aan relateert. Of dat er in ieder geval voor zorgt dat het boven bijstandsniveau is. Dat bleek niet zo te zijn. Het is bizar dat je in zo'n doelgroepenregister zit – met een goede opleiding en een goede wil, maar met een beperking – en dan toch niet in staat wordt gesteld om een voldoende inkomen te verdienen om van te leven. Dat brengt veel negatieve energie met zich mee. Het tast je zelfvertrouwen ook aan. In die zin denk ik dat het beleid zijn doel voorbijschiet. Het betekent eigenlijk dat alle mensen met een beperking of handicap, veroordeeld zijn tot een minimuminkomen. En ik vraag me wel eens af of dat de bedoeling van het beleid is. Natuurlijk is het belangrijk om dingen te doen, dat is de andere kant van het verhaal. Je wilt onderdeel uitmaken van een omgeving, je wilt mensen leren kennen. En ik denk dat het ook goed is voor je zelfvertrouwen om dat soort dingen te doen. Maar het moet wel een beetje evenwichtig zijn.

Door dat doelgroepenregister ben ik het hele traject ingekomen en ben ik uiteindelijk als vrijwilliger gaan werken. Iets wat ik toch al deed, maar het stukje van mijn huidige werk is er toen bij gekomen. Het solliciteren zelf ging eigenlijk vrij soepel. Eigenlijk wilde iedereen mij wel hebben. Op mijn werk bij de universiteit zie je natuurlijk dat er daar van die mannen in van die hesjes rondlopen. Zij helpen je fiets

“Het is bizar dat je in zo’n doelgroepenregister zit – met een goede opleiding en een goede wil, maar met een beperking – en dan toch niet in staat wordt gesteld om een voldoende inkomen te verdienen om van te leven.”

in de fietsenstalling te zetten of ze regelen het verkeer. Die mensen zijn vaak via het doelgroepenregister aangenomen. Maar mensen op een beetje niveau hebben ze niet. En dat vonden ze nu wel leuk om te hebben. Ze waren vrij *eager* om mij aan te nemen. En ik vond het ook leuk. Het kwam heel gastvrij over. Ze wilden mij op voorwaarden dat ik uiteindelijk via een uitzendorganisatie – je bouwt dan dus ook geen pensioen op – aan de slag zou gaan. Dat vond ik wel minder.

Inmiddels doe ik al een tijdje vrijwilligerswerk voor een organisatie die de belangen behartigt en dingen uitzoekt voor mensen met een dwarslaesie. Ik vind het leuk om dingen te doen voor mensen en om zinvolle bezigheden te hebben. Vandaar dat ik daarmee begon en schrijven is ook wel een beetje mijn ding. Ik vind het leuk om artikelen te schrijven. Verder help ik mee met de organisatie van voorlichtingsdagen. Meestal gebeurt dat eens in de drie maanden en dan doen ze het meestal in twee sessies, in twee middagen. Er komen dan een man of acht die aan het revalideren zijn. Zij kunnen vragen stellen en wij vertellen onze verhalen over hoe je weer kan participeren. Werk komt daar natuurlijk ook aan de orde.

Toen ik nog in Spanje was, hadden mijn broers deze organisatie al gevonden. Ik denk dat, zoals bij veel patiëntenorganisaties, hun werk erop gericht is dat je mensen leert kennen die ook met een vergelijkbare beperking of ziekte te maken hebben, en om te zien hoe zij hun leven weer oppakken. Je leert mensen kennen, je gaat naar bijeenkomsten toe en er wordt voorlichting gegeven over de meest basale dingen. Bijvoorbeeld over incontinentie. Maar ook over verschillende soorten rolstoelen, over sporten met een handicap en al dat soort dingen. Voordat ik in een rolstoel zat kende ik niemand in een rolstoel. Mensen die voor honderd procent afhankelijk zijn van een rolstoel, ik kende ze niet. En nu ben ik toch lid van een club, van een soort stam. Ja, zo voelt het soms wel. Als je dan ineens bij een bijeenkomst bent waar je honderd mensen in een rolstoel ziet, dan denk je: huh...? Meestal ben je de enige die in een rolstoel zit. Mensen vragen altijd wat je gehad hebt. Of wat er met je aan de hand is. Je valt op, je bent ineens een ander persoon. Ik kan me ook wel een beetje voorstellen hoe het dan voelt als je als enige donkere of gekleurde persoon rondloopt in een witte omgeving. Dan val je altijd op.

Ik heb ook de Handbike Battle gedaan. Dan fiets je in Oostenrijk een berg op naar 2000 meter hoogte, met een handbike. Dat is heel zwaar.

Op een gewone fiets is het al zwaar, maar je armen zijn ongeveer een kwart van wat je met je benen kan. Tijdens de Handbike Battle ga je met ongeveer honderd mensen uit acht of tien verschillende revalidatiecentra – het is een wedstrijd met teams van een man of acht – zo’n berg op. Een half jaar van tevoren begin je te trainen, professioneel met ergometers en opbouwprogramma’s. Dan kom je in Oostenrijk in een aangepast hotel en zit je ineens een week lang in een hotel met alleen maar rolstoelers. Dat is een bizarre ervaring. Wat je dan merkt is dat je mensen makkelijk overal over aanspreekt. Je vraagt heel makkelijk bepaalde dingen, want iedereen komt dezelfde problemen tegen. Of nou ja, niet precies dezelfde problemen, maar op de een of andere manier is de drempel laag om een gesprek aan te gaan – en ook om gevoelige vragen te stellen. Of om te vragen naar privé zaken. Bijvoorbeeld over seks, want dat zijn natuurlijk allemaal dingen die een rol spelen.

Zo’n evenement werkt heel stimulerend en daar dient het ook toe. Het is ook opgezet om mensen te leren weer uitdagingen aan te gaan. Dat is op sportief gebied, maar het is ook het reizen ernaartoe. Het was voor mij de eerste keer dat ik weer op reis ging. Reizen is vaak ingewikkeld want dan moeten er allemaal dingen mee. Je moet verzorgd worden, al dat soort dingen. Bij deze evenementen leer je weer dingen doen. Je krijgt zelfvertrouwen en daardoor kun je weer in de maatschappij een rol gaan spelen. Ik denk wel dat dit soort activiteiten helpen om mensen weer op gang te brengen. Om te zien hoe anderen het doen, uitdagingen aan te leren gaan.

### **Over erbij horen**

Als het gaat over erbij horen op je werk, dan gaat het vaak over heel kleine dingen. De toegankelijkheid van gebouwen, de aanwezigheid van goede toiletten. En wat ik net al in het algemeen zei, de betaling natuurlijk. Dat is wel een dingetje, niet zozeer voor mij, maar zeker voor veel andere mensen. Als je volwaardig wilt meedoen in de maatschappij vind ik dat je dan ook een volwaardig inkomen moet krijgen. Want als jij ergens iets doet en het gevoel krijgt dat je meedoet, maar dat het ook een beetje voor spek en bonen is omdat anderen het wel leuk vinden en het je gunnen, dan is het vooral uit liefdadigheid. Dat is niet het idee wat je mensen wilt meegeven. Dat gevoel heb ik niet bij mijn huidige werkgever, omdat ik daar als vrijwilliger werk. Maar ik had het wel toen ik bij de gemeente een stageplek had. Ik merkte bijvoorbeeld dat ze je wel vaak lieten aanmorrelen. Of dat de feedback soms niet goed overkwam. Ik deed bijvoorbeeld een aantal interviews, dat was voor de gemeente toentertijd. Ik interviewde organisaties die bezig waren migranten ervaringswerkplekken te geven. Dat schreef ik uit en dan deed ik nog een aanbeveling. Daar kreeg ik geen feedback meer op. Uiteindelijk ben ik er weggegaan en ik heb totaal geen idee wat ze daar verder mee gedaan hebben. Er is niemand die zich dan



# “Je krijgt zelfvertrouwen en daardoor kun je weer in de maatschappij een rol gaan spelen.”

verantwoordelijk voelt of dat een beetje begeleidt. Ze moeten het eigenlijk wel doen en ze doen het dan ook wel, maar dat is het dan ook. Het lijkt alsof het niet zoveel importantie heeft. Terwijl het zowel voor de organisaties als voor mij een behoorlijke klus was.

Het gebouw waarin ik nu werk is re-de-lijk toegankelijk. Hoewel ik soms heen en weer ga met de lift. Je kan niet op alle verdiepingen komen en je moet je weg vinden. Dat is misschien ook voor mensen die lopen een probleem, maar die kunnen even een trappetje nemen en kijken waar ze uit komen. De kantines vind ik daarnaast vaak slecht toegankelijk. Je kan er vaak niet goed bij en je kan niet makkelijk zelf je dingetjes pakken. Tafels zijn meestal heel slecht. Je kan er meestal niet onder met je rolstoel. En invalidentoiletten zijn ook niet vaak aanwezig. Als ik mijn huidige werkplek als voorbeeld neem, vind ik dat iedereen altijd heel behulpvaardig is. Als er iets is vragen ze meteen of ze kunnen helpen. Ook als we een bijeenkomst hebben en ik weet de weg niet is er altijd iemand die wil meelopen. Op het werk, maar eigenlijk ook op straat zijn mensen heel hulpvaardig. Mensen vinden het volgens mij leuk om te helpen. [lacht] Dat geeft ze zelf ook een goed gevoel. Ik heb dat een beetje zitten observeren natuurlijk. Dan willen ze een duwtje geven terwijl dat niet echt nodig is. Dan laat ik het toch maar toe, dan voelen ze zich ook prettig. [lacht] En dan zeg ik: dank je wel en is iedereen blij. Zo werkt dat soms. Ik vind dat ook prima, maar ik merk dat een aantal collega-rolstoelers dat heel vervelend vinden. Ze vertellen dan dat ze vaak duwtjes krijgen op momenten wanneer ze dat helemaal niet willen. Of dat te hulp schietende mensen helemaal niet weten waarop ze moeten letten als ze duwen. Misschien kijk je er anders tegenaan als je al veertig jaar in een rolstoel zit.

Wanneer je kijkt naar bias, dan denk ik dat niemand er op uit is om te denken dat iemand in een rolstoel gek is of niet zoveel kan. Toch denk ik dat er een onwillekeurige bias is. Al is het maar door het juiste te faciliteren, waardoor je eigenlijk altijd het voordeel van de twijfel krijgt. Waardoor je eigenlijk ook niet altijd het achterste van je tong hoeft te laten zien. Het is moeilijk om in voorbeelden concreter te maken, maar dat is wel een gevoel dat ik vaak heb. Ik denk dat als je in een rolstoel zou zitten - want daarom kwam ik erop - en je zou misschien een promotie doen, dat ze je ook sneller het voordeel van de twijfel geven. In die zin zou je het ook een positieve bias kunnen noemen. Maar of je daar nou op zit te wachten? Ze zeggen over mensen in een rolstoel vaak 'Goed dat je nog zoveel dingen doet, goed dat je nog zelfstandig bent, en goed dat je nog dit en dat allemaal doet'. Of 'Nou ik heb wel waardering dat je je leven weer op durft te pakken.' Moet je er daar nou blij mee zijn? Het is iets wat mensen denken, maar er zit ook een specifiek ondertoontje aan. En ja, dat kan je zeker bias noemen.

5

# VERBINDINGSSTUK:

het verbinden van twee verschillende  
perspectieven

In dit onderzoek staat het perspectief van werkgevers op institutionele bias ten aanzien van minder-geprivilegieerde groepen centraal. Daarnaast spelen de opgetekende levensverhalen van mensen uit deze groepen een belangrijke rol. In dit verbindingsstuk worden deze twee verschillende perspectieven aan elkaar gekoppeld om zo beter inzicht te krijgen in de in-/uitsluitende structuren binnen Nederlandse organisaties, en hoe deze vanuit beide leefwerelden worden ervaren. Met het samenbrengen van deze perspectieven wordt een duidelijk accentverschil zichtbaar. Waar werkgevers zich vooral richten op het creëren van meer diversiteit binnen hun organisatie, komt uit de levensverhalen juist de wens voor meer inclusieve organisaties sterk naar voren. Het onderzoek laat echter zien dat een diverse organisatie niet automatisch leidt tot een inclusieve organisatie, of tot een organisatie die als zodanig ervaren wordt. Om diversiteit én inclusie te doen slagen, is het dus raadzaam om uit beide perspectieven inspiratie te putten en een verscheidenheid aan interventies in te zetten in het werken aan een meer inclusieve werkomgeving.

Allereerst dient hiervoor het bestaan van institutionele bias actief (h)erkend te worden. De onzichtbare, ongrijpbare mechanismen die inclusie vooralsnog dreigen te belemmeren worden daarbij blootgelegd. Om bias in een organisatie tegen te gaan, is het van belang dat er verder wordt gekeken dan de individuele bias van werkgevers of hun medewerkers en dat ook de ingesleten (onbewuste) en ingebouwde (bewuste) bias in de verschillende structuren, processen en praktijken van een organisatie worden aangekaart. Dit vraagt om een transformatie van de bestaande organisatiecultuur en -structuur. Uit zowel de werkgeversinterviews als de levensverhalen en wetenschappelijke literatuur komen verschillende manieren naar voren om deze

gewenste transformatie in gang te zetten dan wel te stimuleren. Gezamenlijk vormt dit geheel een multidimensionale mozaïek aan interventies, die elkaar versterken en nodig hebben in het bewerkstelligen van een inclusieve werkomgeving. Deze mozaïek is maatwerk: verschillende situaties binnen verschillende organisaties vragen op verschillende momenten om andere interventies. Tegelijkertijd verwijst deze mozaïek ook indirect naar organisaties als complexe systemen waarbinnen verschillende factoren institutionele bias in stand. Deze factoren maken het vrijwel onmogelijk om op slechts één knop te drukken en zo een einde te maken aan bias en uitsluiting. De complexiteit van dit geheel wordt onder meer zichtbaar in een vijftal paradoxen dat in dit hoofdstuk gepresenteerd wordt en die elk om een specifieke sensitiviteit en een gedifferentieerde insteek van interventies vragen.





## 1. MULTIDIMENSIONALE TRANSFORMATIE

In studies naar diversiteit en inclusie binnen organisaties wordt al langer gepleit voor een transformatieve houding, waarin institutionele bias op verschillende niveaus en op verschillende inhoudelijke dimensies aangekaart wordt (zie ook Benschop et al., 2015; Cox, 1994; Wynn, 2020). Ook uit de interviews met werkgevers blijkt dat bias, en zo ook de interventies om dit tegen te gaan, op verschillende niveaus plaatsvindt. In de maatschappij – op macroniveau – bestaan bepaalde normen en beelden over verschillende groepen mensen, waarbij een onderscheid ontstaat tussen groepen die aan de heersende normen voldoen en groepen die hieraan niet kunnen of willen voldoen. Deze beelden werken door binnen organisaties – op mesoniveau – en op de individuele werkgevers en medewerkers van deze organisaties – op microniveau. Waar de overheid op het macroniveau een belangrijke voortrekkersrol kan vervullen in het bevorderen van meer diverse en inclusieve organisaties, richt dit onderzoek zich voornamelijk op interventies die op organisatieniveau ingezet kunnen worden om institutionele bias en uitsluiting van minder-geprivilegieerde mensen tegen te gaan. Het mesoniveau komt daarmee centraal te staan. Ook op microniveau zijn interventies te noemen, zoals bijvoorbeeld trainingen voor het tegengaan van onbewuste vooroordelen van individuele medewerkers, traineeships voor mensen met een migratieachtergrond en mentorprogramma's. In het inclusiever maken van de Nederlandse arbeidsmarkt zijn deze interventies gericht op individuen echter niet voldoende. Om daadwerkelijk transformatief met diversiteit en inclusie aan de slag te gaan, moet er immers structurele verandering teweeg gebracht worden waarin niet alleen individuele bias maar juist ook de institutionele bias die verweven is met de organisatie wordt aangepakt.

Voor werkgevers die toe willen werken naar een meer diverse en inclusieve organisatie, is het van belang dat er niet alleen meer diversiteit binnen wordt gehaald maar dat die diversiteit ook structureel benut en

gewaardeerd wordt. Hiervoor is het essentieel dat organisatieprocessen inclusiever worden gemaakt, zodat er in de organisatie ruimte ontstaat voor alternatieve perspectieven. Aangezien veel organisaties – bewust of onbewust – zijn ingericht naar de wensen en behoeften van zogenoemde normmedewerkers, vraagt dit om een transformatie van de huidige organisatiecultuur en -structuur. Om dit in gang te zetten zijn interventies nodig die zich richten op de volgende drie dimensies:

- 1) **Cultuur: Het (her)formuleren van de organisatiecultuur en verspreiding van sociale normen**
- 2) **Structuur: Het waarborgen en bevorderen van inclusieve structuren binnen de organisatie**
- 3) **Verbinding: Het organiseren van ontmoeting en vergroten van verbinding**

Onder dimensie 1.) 'Het (her)formuleren van organisatiecultuur en verbreding van sociale normen' zijn interventies opgenomen die de bestaande normen in een organisatie bevragen en eventueel veranderen of verbreden, zodat ook medewerkers die niet aan het huidige normbeeld voldoen zich er thuis kunnen voelen. Bij dimensie 2.) 'Het waarborgen en bevorderen van inclusieve structuren binnen de organisatie' ligt de nadruk op het aanpassen van processen in de organisatie, zoals werving-, selectie- en beoordelingsprocedures, zodat kansengelijkheid hierin beter geborgd wordt. Dimensie 3.) 'Het organiseren van ontmoeting en vergroten van verbinding' omvat een scala aan mogelijkheden om medewerkers dichterbij elkaar te brengen, in de vorm van betekenisvolle ontmoetingen, waardoor bias en uitsluiting wordt tegengegaan.

Bij het vertalen van deze dimensies naar concrete interventies, is het van belang dat er een juiste mate van aandacht is voor het anders-zijn van de

minder-geprivilegieerde medewerkers in kwestie (zie 'paradox van culturele erkenning', Ghorashi 2006). Voor duurzame inclusie is het enerzijds immers belangrijk dat er ruimte en erkenning is voor andere perspectieven en werkwijzen maar dient de focus op het anders-zijn tegelijkertijd niet gefixeerd te raken. Deze medewerkers zijn tenslotte veel meer dan slechts 'anders' dan de norm. Interventies moeten het anders-zijn dus wel adresseren maar daarnaast ook ruimte overlaten voor de gelaagde, meervoudige identiteiten van minder-geprivilegieerde mensen en de gedeelde identiteitskenmerken met de 'normmedewerkers'. Daarnaast zullen alle interventies situationeel moeten worden toegepast, waarbij organisatiekenmerken zoals onder meer de grootte, de sector en de regio een rol spelen. Waar grote organisaties bijvoorbeeld meer budget en menskracht vrij kunnen maken om interventies in te zetten en te monitoren, zijn er voor kleine organisaties juist mogelijkheden in het kiezen voor een meer persoonlijke benadering en om individuele werknemers te betrekken bij het vormgeven van de organisatiecultuur en -structuur. In onderstaande wordt per dimensie uiteen gezet welke interventies ingezet kunnen worden.

# CULTUUR: HET (HER)FORMULEREN VAN DE ORGANISATIECULTUUR EN VERBREDING VAN SOCIALE NORMEN

Binnen organisaties maken sociale normen – wat mensen denken dat in een bepaalde context normaal is – onderdeel uit van de organisatiecultuur. Deze normen en denkbeelden zijn minder vanzelfsprekend en (machts)neutraal dan zij vaak worden voorgesteld. Zo zijn beelden van een normmedewerker in werkelijkheid vaak – onder andere – gender, etnisch, seksueel, en fysiek geladen. In de context van de Nederlandse arbeidsmarkt gaat het dan om de mannelijke, witte, atheïstische of joods/christelijke, heteroseksuele, cis-gender, en lichamelijk en fysiek welgestelde ‘normmedewerker’. Dit dominante normbeeld is niet alleen sterk bepalend voor het type medewerkers dat binnen de organisatie actief is, maar laat indirect ook zien waar een organisatie voor staat en wat er binnen een organisatie belangrijk gevonden wordt. Onder deze eerste dimensie vallen interventies die de bestaande normen in een organisatie expliciteren, bevragen en veranderen, zodat ieder individu die bij de organisatie betrokken is zich thuis voelt en zich optimaal kan ontwikkelen. Om dit te bewerkstelligen is het ontstaan van een klimaat waarin verschillende benaderingen en perspectieven worden aangemoedigd belangrijk. Daarnaast is het aanpassen en naleven van deze sociale normen een langdurig, lerend proces, waarin ruimte gemaakt moet worden om in gesprek te gaan, fouten te maken, reflectief te zijn, en te verbeteren. Om institutionele bias en uitsluiting daadwerkelijk tegen te gaan dienen medewerkers van verschillende lagen van de organisatie actief betrokken te worden en zou hun motivatie – anders dan een verplichting – centraal moeten staan (zie ook Van Nunspeet, Ellemers & Derks, 2015).

Voor een cultuurverandering binnen een organisatie is het onder meer van belang dat het bestuur en de directie van een organisatie duidelijk laat zien voorstander te zijn van een diverse en inclusieve werkomgeving en zich hier via concrete doelen en taken aan committeert. Specifieke change agents, bijvoorbeeld in de vorm van een diversiteitsmanager, kunnen hierbij behulpzaam zijn in bijvoorbeeld het uitoefenen van invloed op bestaande machtsstructuren in de organisatie en in het leren reflecteren van organisatiemedewerkers op het bestaan van bias (zie ook Tatli & Özbilgin, 2009). Daarnaast hebben ook leidinggevendenden een belangrijke rol bij het communiceren van de (herziene) normen en dienen zij een actieve rol te krijgen in het implementeren en waarborgen van de sociale normen binnen hun teams. Het enkel communiceren van de inclusieve sociale norm is tot slot niet voldoende, medewerkers moeten ook concrete handvatten krijgen om die sociale normen in praktijk te brengen en in te grijpen wanneer ze niet nageleefd worden en er sprake blijkt van onbewuste vooroordelen (bias) of uitsluiting. De volgende interventies kunnen hierbij gehanteerd worden:

## NORMBEPALING DOOR BESTUUR EN DIRECTIE:

---

- Bestuur en directie (her)formuleren de sociale normen op het gebied van diversiteit en inclusie in hun missie en visie, als wezenlijk onderdeel van de organisatie en communiceren deze en het belang hiervan zowel intern als naar buiten toe. Hiervoor is het belangrijk om allereerst een reflectief gesprek op gang te brengen om de bestaande (onzichtbare) norm te expliciteren. Dit gesprek dient gevoerd te worden tussen het bestuur en de directie, alsook in de gehele organisatie. De ge(her)formuleerde normen dienen in verbinding staan met de belevingswereld van alle werknemers binnen de organisatie.
- Aanstellen van een bevoegde functionaris of afdeling op het gebied van diversiteit en inclusie, met voldoende structurele middelen en status.
- Een diverse adviesgroep oprichten en betrekken bij het evalueren en (her)formuleren van beleid, acties en processen.
- HR en Communicatie screenen, waarbij de diversiteits- en inclusienormen in alle uitingen en communicatie (bijvoorbeeld reclames, vacatures, websites, nieuwsberichten en personeelsbladen) worden geïmplementeerd en gewaarborgd in taal en beeld.

## ACTIES VOOR LEIDINGGEVENDEN:

---

- Leidinggevend worden ondersteund de inclusiviteitsvisie te vertalen naar doelen, acties en concreet gedrag binnen hun team en dit alles in teamoverleggen en jaargesprekken te evalueren en bij te stellen.
- Nieuw aan te nemen medewerkers informeren over en vragen naar hun visie op het gebied van diversiteit en inclusie.
- Een team van intrinsiek gemotiveerde *change agents* in tijd en mandaat faciliteren, om acties te ondernemen om de organisatiecultuur te monitoren en te veranderen.

## HANDVATTEN VOOR ALLE WERKNEMERS:

---

- Een zero-tolerancebeleid en duidelijke actie tegen discriminatie (onder meer tegen verschillende vormen van microagressies), waarbij alle medewerkers weten waar zij terecht kunnen bij voorvallen van (vermeende) discriminatie en verzekerd zijn dat deze signalen serieus en actief worden opgepakt.
- Praktische, inclusieve aanpassingen voor minder-geprivilegieerde groepen oppakken, zoals (trans)gender-inclusieve toiletten, ruimte voor religieuze of culturele uitingen of extra vrije dagen voor (culturele) feesten, beschutte werkplekken en aanpassingen aan gebouwen voor betere toegankelijkheid.
- Bias- en omstanderstrainingen voor medewerkers gericht op het aanleren van nieuw gedrag en reflectie en op het signaleren en aanpakken van bias op afdelings- en organisatieniveau.

## 1.2

# STRUCTUUR: HET WAARBORGEN EN BEVORDEREN VAN INCLUSIEVE STRUCTUREN BINNEN DE ORGANISATIE

## DIMENSIE 2

Beleid, processen en praktijken kunnen uitsluitend werken. Binnen deze tweede dimensie gaat het om het wegwerken van deze uitsluiting en de bias die daaraan ten grondslag ligt binnen organisatie-processen en structuren. Dit kan allereerst door duidelijke richtlijnen en criteria op te stellen op basis waarvan beslissingen voor bijvoorbeeld selectie en promotie weloverwogen gemaakt en onderbouwd worden, zodat impliciete vooroordelen geen (of minder) kans krijgen. Daarnaast is het van belang om bestaande procedures binnen een organisatie, zoals sollicitatie- en beoordelingsprocedures, te screenen op mogelijke ongelijke uitkomsten. Deze organisatieprocessen kunnen namelijk afgestemd zijn op een onzichtbare norm, en zo (onbedoeld) nadelig uitpakken voor minder-geprivilegieerde (aspirant-) medewerkers. Om deze bestaande norm te doorbreken kan het nodig zijn om diversiteitsdoelen te stellen of eventueel specifieke (tijdelijke) quota. Door expliciet te streven naar het aannemen en door laten stromen van personen die afwijken van de tot dan toe heersende norm wordt die norm ter discussie gesteld, wat helpt om de heersende bias in de organisatie in kaart te brengen en te herzien. Het aannemen en door laten stromen van minder-geprivilegieerde mensen vormt zo een onderdeel van een *system approach*, waarbij op structurele en systematische wijze organisatorische verandering potentieel tot stand komt (zie ook Vinkenburg 2017).

In het aanpassen van de organisatiestructuur is het van belang om de verantwoordelijkheid voor het in gang zetten en naleven van de inclusieve processen duidelijk bij alle betrokkenen te beleggen. Het inclusiever maken van organisatieprocessen is ook gebaat bij een actieve rol van de diverse doelgroep zelf. Zij kunnen een belangrijke, kritische rol vervullen en meerdere perspectieven laten schijnen op de sollicitatie-, functionerings- en beoordelingsprocedures en zo de bestaande bias in deze processen blootleggen en aankaarten. Daarnaast is het nodig om organisatieprocessen te monitoren via kwantitatief en kwalitatief onderzoek, om zo een helder beeld te krijgen van het effect van interventies op diversiteit en inclusie op de verschillende lagen binnen de organisatie. De volgende interventies kunnen worden ingezet om organisatiestructuren te helpen ontdoen van bias:



## GELIJKE KANSEN OP WERK:

---

- Waarborgen van inclusieve werving- en selectieprocessen, met een belangrijke rol voor zowel werkgevers als HR, door onder meer het formuleren van heldere criteria waarmee beslissingen kunnen worden onderbouwd.
- Bestaande werving- en selectieprocessen en praktijken screenen op mogelijke ongelijke uitkomsten, en daarbij mensen uit de minder-geprivilegieerde groep zelf betrekken.
- Expliciet streven naar meer diversiteit in recruitment, via inclusieve vacatureteksten, diverse wervingskanalen, eventueel met gebruik van quota.
- Niet één maar meer mensen uit een minder-privilegieerde groep op een afdeling aannemen, zodat zij niet de uitzondering zijn en inclusie makkelijker plaatsvindt.

## ONBEVOORDEELDE BEOORDELINGSMECHANISMEN:

---

- Formuleren van duidelijke, inclusieve, beoordelingscriteria en afspraken over het toepassen daarvan, waardoor er in functionerings- en beoordelingsprocessen zo min mogelijk ruimte is voor de invloed van bias.
- Medewerkers uit minder-geprivilegieerde groepen actief betrekken bij het screenen en aanpassen van bestaande procedures die ongelijkheid in de hand kunnen werken.
- Formuleren van een visie en indien nodig training op menselijk leidinggeven binnen de organisatie, met aandacht voor de (complexe) mens achter de werknemer en diens mogelijkheden en talenten.

## UITVOERING EN MONITORING:

---

- Aanstellen of aanwijzen van een specifieke functionaris of afdeling met voldoende tijd, middelen en bevoegdheid om diversiteits- en inclusiebeleid en interventies in te zetten en te monitoren.
- Zowel kwantitatief (bv. aantallen, functies, dienstverbanden) als kwalitatief (bv. interviews en observaties) in beeld brengen en monitoren van de positie en ervaringen van minder-geprivilegieerde medewerkers binnen de organisatie, om een beeld te krijgen van het effect van diversiteitsinterventies op de verschillende lagen binnen de organisatie.
- Bewerkstelligen van interne sociale verantwoording (accountability) over het naleven van inclusieve processen en verandering richting een meer inclusieve werkomgeving, op alle lagen binnen de organisatie.

## 1.3

# VERBINDING: HET ORGANISEREN VAN ONTMOETING EN VERGROTEN VAN VERBINDING

## DIMENSIE 3

Dimensie drie richt zich op het organiseren van een meer diepgaand contact, zowel onder minder-geprivilegieerde medewerkers als tussen hen en de normmedewerkers. Het gaat hierbij om ontmoetingen om medewerkers met verschillende achtergronden, ervaringen en posities dicht bij elkaar te brengen, om zo bij te dragen aan het tegengaan van bias en uitsluiting. Deze ontmoetingen kunnen, onder de juiste omstandigheden, leiden tot meer inlevingsvermogen in de belevingswereld van een ander. Het faciliteren van betekenisvolle ontmoetingen, en doorbreken van bestaande comfortzones, vraagt echter wel om veilige ruimtes waarin geduld en openheid centraal staan. Alleen wanneer eenieder zich zowel in ruimte als tijd op diens gemak voelt, is het mogelijk om een betekenisvol en oordeelvrij inzicht te krijgen in het perspectief van de ander. Tegelijkertijd kan werken aan inclusie soms ook moeilijk zijn, gelet op verschillende perspectieven, opvattingen en gedragingen van mensen in een organisatie. Ongemak en wrijving zijn daarbij soms onvermijdelijk om ruimte te bieden aan organisatieverandering. Aandacht en ruimte voor het omgaan met de verschillende emoties die naar boven kunnen komen, zoals angst voor het onbekende, frustratie en boosheid is daarbij belangrijk. Ook is het hierbij van belang te realiseren dat contact soms ook voor minder-geprivilegieerde medewerkers een bron kunnen zijn van uitsluiting en daarom zijn de condities van ontmoeting van cruciaal belang (zie Arao & Clemens, 2013; Herrmann, 2017). In het faciliteren van ontmoeting en verbinding dient de veiligheid van de verschillende medewerkers in een organisatie dan ook te allen tijde voorop te staan; extra ondersteuning voor minder-geprivilegieerde medewerkers die (emotioneel) werk verzetten om organisaties meer inclusief te maken is hierbij vaak essentieel.

Ontmoeting en verbinding kan op verschillende niveaus en met verschillen doelen vormgegeven worden. Naast het vergroten van verbinding binnen een groep minder-geprivilegieerde werknemers (*bonding*), bijvoorbeeld via support-groepen en netwerken, kan het faciliteren van verbinding tussen verschillende groepen (*bridging*) ook bijdragen aan het scheppen van voorwaarden voor een meer inclusieve organisatie. *Bridging* kan worden gefaciliteerd door middel van mentortrajecten

<sup>7</sup>Vanwege huidige wetgeving rondom privacy is het lastig persoon-specifieke informatie te verzamelen van individuele werknemers. Op dit moment heeft het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de pilot Barometer Culturele Diversiteit opgezet voor werkgevers om inzicht te krijgen in de culturele diversiteit binnen hun organisaties zonder hiermee individuele werknemers vindbaar te maken in de resultaten. Dergelijke pilots bieden mogelijkheden voor de toekomst om te kijken hoe diversiteit en de positie van minder-geprivilegieerde mensen binnen organisaties het beste gemonitord kan worden.

tussen medewerkers (ongeacht hun mate van privilege en hun verschil in functie), met een nadruk op wederkerigheid. Deze wederkerigheid is belangrijk om ruimte te creëren voor een vertrekpunt dat gebaseerd is op gelijkheid, maar tegelijkertijd met erkenning voor de verschillende posities binnen de organisatie. De rol van mentor en mentee in een dergelijk mentortraject zijn niet als vanzelfsprekend en van tevoren vastgesteld, maar kunnen in het proces veranderen en omgedraaid worden. Hierdoor waarborgt wederkerigheid de mogelijkheid om de meerwaarde van het anders-zijn centraal te stellen. *Bridging* kan daarnaast ook op groepsniveau plaatsvinden door binnen teams te oefenen met diversiteit en het bieden van ruimte aan meerstemmigheid.

Ook bij deze dimensie is het essentieel dat het niet blijft bij ontmoetingen en interacties op individueel of groepsniveau, maar dat dit onderdeel is van structurele verandering van de organisatie. Hiervoor is nodig dat lessen uit individuele en groepsinteracties vertaald worden naar het organisatieniveau. Daarnaast zouden structurele team-overleggen, jaargesprekken en evenementen ook meer ingestoken worden op verbinding, het delen van verhalen en inclusie. Op organisatieniveau kunnen de werelden van medewerkers door middel van kunstprojecten of storytelling-workshops dichterbij elkaar worden gebracht. In alle gevallen is het organiseren van ontmoeting en het vergroten van verbinding een gezamenlijk proces, dat inspanning en kwetsbaarheid van twee kanten vereist. Kritische zelfreflectie, wederkerigheid in het contact en de openheid tot (zelf)verandering en horizonversmelting spelen hierbij een belangrijke rol. Interventies die bij deze dimensie horen, zijn:

---

## FACILITEREN VAN BONDING:

- Ondersteunen van initiatieven als support-groepen en netwerken waarin minder-geprivilegieerde medewerkers elkaar kunnen ontmoeten, bijstaan en versterken.
- Organiseren van een horizontaal leernetwerk waarin aanjagers van diversiteit en inclusie elkaar kunnen ontmoeten, ondersteunen en versterken.

---

## FACILITEREN VAN BRIDGING:

- Een veilige en reflectieve omgeving creëren met ruimte voor dialogen voor het blijvend bespreken van de impact van institutionele bias binnen organisaties, bijvoorbeeld in de vorm van een *community of practice*.
- Bestaande structuren als team-overleggen, jaargesprekken en evenementen meer insteken op verbinding tussen medewerkers, met ruimte voor het delen van verhalen.
- Opzetten van mentorprogramma's waarbij meer- en minder-geprivilegieerde medewerkers aan elkaar worden gekoppeld en zij op wederkerige basis over en weer van elkaar leren.
- Ruimte geven aan religieuze of culturele uitingen en vieringen, waar iedereen binnen de organisatie voor uitgenodigd wordt.
- Minder beladen categorieën (bv. leeftijd) gebruiken om het gesprek te openen over de normmedewerker binnen een organisatie, om zo de bestaande bias en onzichtbare norm zichtbaar te maken.

## 2. EEN MOZAÏEK AAN VERSCHILLENDE INTERVENTIES

Zoals gesteld vraagt het effectief tegengaan van institutionele bias binnen Nederlandse organisaties om een multidimensionale transformatie waarin alle medewerkers een rol spelen. De verschillende interventies uit de drie dimensies die in het onderzoek naar voren zijn gekomen, vormen als het ware een multidimensionaal mozaïek met twee belangrijke kenmerken. Allereerst zijn de interventies met elkaar verbonden en moeten ze gezamenlijk worden geïmplementeerd om effectief te zijn. Zoals één enkel mozaïeksteentje weinig betekenis heeft zonder de andere steentjes, hebben interventies voor meer diversiteit en inclusie ook weinig betekenis wanneer zij zonder inbedding uitgevoerd worden. Juist wanneer meerdere interventies met elkaar verbonden worden en ze gezamenlijk binnen een organisatie worden geïmplementeerd, krijgen zij een lading die de betekenis van een enkelvoudige interventie overstijgt en kunnen zij daadwerkelijk inclusie realiseren. Ten tweede verhoudt elke interventie zich tot een groter doel waarbij diversiteit en inclusie als business case verweven raakt met sociale rechtvaardigheid. Op deze manier draagt de mozaïek bij aan een inclusieve werkomgeving voor mensen met allerlei verschillende achtergronden, en zorgt het er tegelijkertijd voor dat er geen talent verloren gaat door het (voort)bestaan van bias binnen de organisatie.

De mogelijke interventies zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk zijn niet compleet, staan niet voor altijd vast en zullen ook niet voor elke organisatie op dezelfde wijze passen. Het is wel belangrijk om veranderingsprocessen vanuit alle dimensies aan te vliegen. Al zal de invulling per organisatorische

context verschillen, verandering komt idealiter tot stand in een doorlopende dialoog tussen werkgevers en (potentiële) werknemers, waarbij de stem van de minder-geprivilegieerde mensen altijd gewaarborgd moet zijn. Voor werkgevers is er een voortrekkersrol weggelegd om te kijken hoe een samenhangend plan ontwikkeld kan worden dat aansluit op de complexiteit en specificiteit van hun eigen organisatie.

Daarbij is het belangrijk om te benoemen dat inclusie geen concreet einddoel is dat met een paar eenvoudige stappen behaald kan worden, maar een continu en lange termijn leerproces dat soms met vallen en opstaan plaatsvindt. In dit leerproces wordt voortdurend gereflecteerd op acties die in het verleden ondernomen zijn, de huidige stand van zaken rondom diversiteit en inclusie binnen een organisatie en op nieuwe koersen om in de toekomst verder te werken aan een meer inclusieve organisatie.



# DIMENSIES

## INTEGRALE AANPAK

### CULTUUR:

HET (HER)FORMULEREN  
VAN DE ORGANISATIE-  
CULTUUR EN VERBREDING  
VAN SOCIALE NORMEN

- NORMBEPALING DOOR  
HET BESTUUR:
- ACTIES VOOR  
LEIDINGGEVENDEN:
- HANDVATTEN VOOR  
ALLE WERKNEMERS:

## INTERVENTIES

### STRUCTUUR:

HET WAARBORGEN  
EN BEVORDEREN VAN  
INCLUSIEVE STRUCTUREN  
BINNEN DE ORGANISATIE

- GELIJKE KANSEN OP WERK:
- ONBEVOORDEELDE  
BEOORDELINGSMECHANISMEN:
- UITVOERING EN MONITORING:

## INTERVENTIES

### VERBINDING:

HET ORGANISEREN VAN  
ONTMOETING EN VERGROTEN  
VAN VERBINDING

- FACILITEREN VAN BONDING:
- FACILITEREN VAN BRIDGING:

## INTERVENTIES



PARADOXEN MET  
SPECIFIEKE  
AANDACHTSPUNTEN

---

Naast de interventies die in het onderzoek naar voren zijn gekomen, hebben de inzichten en ervaringen uit de werkgeversinterviews en levensverhalen de gelaagdheid en complexiteit van institutionele bias scherp in kaart gebracht. Deze complexiteit wordt bij een aantal specifieke minder-geprivilegieerde groepen zichtbaar in een vijftal paradoxen, gevormd door een ogenschijnlijke tegenstelling tussen de visie van werkgevers op diversiteit en inclusie binnen hun organisatie enerzijds en de ervaring van mensen uit deze groepen anderzijds. Zo krijgen zwarte Nederlanders, islamitische Nederlanders, LHBTQ+ Nederlanders, vluchtelingen en mensen met een beperking met specifieke vormen van in- en uitsluiting te maken, die vragen om extra aandacht voor een gedifferentieerde insteek van de uiteengezette interventies.

Het opstellen van een intern leertraject kan de sensitiviteit voor specifieke vormen van uitsluiting van bepaalde minder-geprivilegieerde groepen vergroten, en helpen het proces van inclusie van deze groepen als een lerend proces te benaderen. Een dergelijk leertraject bestaat uit verschillende componenten en besteedt aandacht aan zowel cognitieve aspecten, als aan meer affectieve aspecten. Een eerste belangrijke stap is het schetsen van de (historische) context waarin uitsluiting zich voordoet: wat maakt dat bepaalde groepen in onze samenleving minder makkelijk geïnccludeerd lijken te worden dan andere groepen? Deze kennis helpt om meer ruimte te maken voor reflectie binnen de organisatie. Stap twee is via het delen van verhalen (storytelling) verder te kijken naar de betekenissen van bias en uitsluiting voor medewerkers uit deze groepen enerzijds en de normmedewerkers anderzijds en de emotionele aspecten die hierbij een rol spelen. Als derde en laatste stap kan gezamenlijk verder worden gewerkt aan een organisatie waarin

ruimte bestaat voor verschil, een ruimte waarin anders-zijn herkend, erkend en gevierd wordt. Deze drie met elkaar verbonden stappen binnen interne leertrajecten, kunnen in samenspraak met leidinggevend en teams worden vormgegeven en geleid door 'change agents' binnen de organisatie (bijvoorbeeld diversity officers of HR-medewerkers, of juist mensen die dichterbij de werkvloer staan), in samenwerking met experts vanuit externe partijen (bijvoorbeeld wetenschappers, activisten, of (ervarings)deskundigen uit maatschappelijke organisaties). In onderstaande tabel zullen de vijf paradoxen beschreven worden met suggesties voor een specifieke invulling van dergelijke leertrajecten en overige interventies.

## BIAS EN UITSLUITING VAN **ZWARTE NEDERLANDERS** OP DE ARBEIDSMARKT EN BINNEN ORGANISATIES

Werkgevers benadrukken verschil in cultuur.

Erkenning relatief witte top, maar witheid als norm blijft impliciet.

Gesprekken over (institutioneel) racisme komen op gang.

**ZWART-ZIJN WORDT NIET (H)ERKEND ALS GROND VAN BIAS EN UITSLUITING.**

Ongepaste grappen en opmerkingen over kleur tijdens het werk.

Zwarte Nederlanders ervaren minder betrokken te zijn bij formele en informele gesprekken tijdens het werk.

Klachten over racisme of uitsluiting worden vaak niet serieus genomen.

**ZWARTE NEDERLANDERS ERVAREN HARDE VORMEN VAN UITSLUITING.**

**Werkgevers geven aan open te staan voor iedereen, maar zwarte Nederlanders ervaren dat hun kleur ze op achterstand zet, zowel bij de instroom als bij de doorstroom.**

**KLEURENBLINDE HOUDING BINNEN ORGANISATIES BELEMMERT HET AANPAKKEN VAN BIAS EN UITSLUITING.**

### **KENNIS OVER KLEURENBLINDHEID EN BEELDVORMING**

Het inrichten van interne leertrajecten waarbij beeldvorming omtrent zwarte mensen (in de Nederlandse context) door de eeuwen heen centraal staat, om zo grip te krijgen op 'kleurenblinde' benaderingen binnen organisaties en om te kijken hoe witheid impliciet als norm wordt gesteld. Daarnaast het organiseren van storytelling-workshops waarbij de emotionele effecten van uitsluiting centraal staan.

### **TRANSPARANTE INFRASTRUCTUUR VOOR KLACHTEN**

Het aanstellen van een vertrouwenspersoon maakt het duidelijk waar mensen met klachten terecht kunnen. Daarnaast kunnen ook (in)formele netwerken geleid door zwarte medewerkers hierbij een belangrijke rol spelen.



### **Paradox omtrent zwarte Nederlanders**

Wanneer werkgevers hun streven naar diversiteit en inclusie omschrijven, profileren zij zichzelf en hun organisaties doorgaans als 'kleurenblind'. Over bias en uitsluiting in relatie tot zwarte Nederlanders wordt daarmee weinig gesproken. In de opgetekende levensverhalen van deze Nederlanders komen echter juist harde vormen van (expliciete) bias en racisme in relatie tot het zwart-zijn aan het licht. Hoe zichtbaarder het zwart-zijn, hoe sterker de vorm van uitsluiting. De 'kleurenblinde' benadering van werkgevers maakt het bovendien lastig om deze vormen van uitsluiting waar zwarte Nederlanders binnen de organisatie mee te maken krijgen, en de bias die daaraan ten grondslag ligt, aan te pakken.

### **Werkgeversinterviews**

In het omschrijven van individuen die anders zijn dan de norm, benoemt geen enkele werkgever zwarte Nederlanders. Kleur wordt vrijwel niet (h)erkend als een basis voor uitsluiting en daarmee onzichtbaar gemaakt.

- In plaats van te spreken over kleur, spreken werkgevers eerder over een andere etnische achtergrond of ander geloof - wat direct gekoppeld wordt aan cultuurverschil tussen de (potentiële) medewerker en de organisatie.
- Werkgevers beschrijven wel hoe hoge managementfuncties binnen de organisatie bekleed worden door voornamelijk witte mannen, maar witheid als norm blijft verder impliciet/onbewust en wordt niet als zodanig geïdentificeerd.
- Waar in veel organisaties nog altijd sprake lijkt te zijn van kleurenblindheid, is binnen enkele organisaties het gesprek over onderwerpen als racisme en ongelijkheid sinds de groei van de Black Lives Matter-beweging in Nederland voorzichtig op gang gekomen.

### **Levensverhalen**

Uit de levensverhalen komt naar voren dat zwarte Nederlanders vaak met harde vormen van uitsluiting te maken te krijgen.

- Zwarte Nederlanders ervaren dat zij vanwege kleur niet aangenomen worden of geen of minder opdrachten en klanten toegewezen krijgen.
- Er worden racistische opmerkingen gemaakt en iemand wordt vergeleken met een chimpansee. Ook wordt het N-woord gebruikt.
- Zwarte Nederlanders worden, door collega's maar ook leidinggevenden, niet of nauwelijks betrokken in zowel formele als informele gesprekken.
- Bij het aanklaarten van hun klachten met betrekking tot discriminatie en racisme worden zwarte Nederlanders niet serieus genomen.

### **Het tegengaan van bias en uitsluiting rondom zwarte Nederlanders**

De paradox die naar voren komt uit de ervaringen van werkgevers enerzijds en de levensverhalen van zwarte Nederlanders anderzijds, laat zien dat er binnen organisaties op twee punten meer aandacht moet komen voor interventies om de bias en uitsluiting jegens deze groep tegen te gaan en inclusie te bevorderen:

- Om grip te krijgen op 'kleurenblinde' benaderingen binnen de organisatie, en om te kijken hoe witheid impliciet wel degelijk als norm wordt gesteld (institutionele bias), kan het helpen interne leertrajecten in te richten waarbij de beeldvorming omtrent zwarte mensen (in de Nederlandse context) door de eeuwen heen centraal staat. Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van masterclasses over het koloniale verleden. Externen kunnen hierbij helpen om de medewerkers van een organisatie bewuster en sensitiever te maken ten aanzien van de blijvende invloed van dit verleden op in- en uitsluiting van zwarte Nederlanders. Naast het verbreden van kennis, kunnen er bijeenkomsten worden georganiseerd waarbij de emotionele effecten van uitsluiting centraal staan, bijvoorbeeld door middel van storytelling-workshops, waarbij door het delen van persoonlijke verhalen verbindingen worden gelegd en in gezamenlijkheid acties kunnen worden geformuleerd. Voor dit leertraject met als doel kleurenblindheid en institutionele bias tastbaar en bespreekbaar te maken, is het tot slot essentieel dat er gemonitord wordt hoe de reflectie op de verschillende bijeenkomsten binnen de organisatie vertaling krijgt, op alle drie de dimensies (1. Cultuur; 2. Structuur; en 3. Verbinding).
- Om expliciete vormen van racisme tegen te gaan, moet het duidelijk zijn waar mensen met klachten op dit gebied terecht kunnen. Dit kan worden ingericht door middel van door de organisatie aangewezen vertrouwenspersonen, maar ook informele netwerken geleid door zwarte werknemers kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Het is hierbij van belang dat de verhalen van zwarte Nederlanders binnen de organisatie vertrouwelijk behandeld worden en dat hun klachten serieus worden genomen. Daarnaast moet er adequaat gereageerd worden wanneer er sprake blijkt van racisme; als er geen expliciete consequenties verbonden zijn aan het (laten) bestaan van dit racisme, kan dit juist als een bron van uitsluiting worden ervaren door zwarte Nederlanders.

## BIAS EN UITSLUITING VAN ISLAMITISCHE NEDERLANDERS OP DE ARBEIDSMARKT EN BINNEN ORGANISATIES

Uiten van religie (islam) wordt gezien als een keuze waarmee bewust afstand wordt gecreëerd.

Werkgevers beschouwen religie als iets dat in de privé-context moet worden beleefd.

De veronderstelde cultuur van islamitische Nederlanders zou dermate anders zijn dat zij niet binnen de organisaties zou passen.

**RELIGIE WORDT GEZIEN ALS GROND WAARMEE UITSLUITING GELEGITIMEERD KAN WORDEN**

Islamitische Nederlanders worden niet aangenomen omdat zij niet zouden passen binnen de teams en cultuur van organisaties.

Ongepaste opmerkingen en grappen over iemands kleding, uiterlijk of achtergrond tijdens het werk.

(Fysieke) ruimte voor o.a. gebed wordt niet gefaciliteerd.

**ISLAMITISCHE NEDERLANDERS BESCHRIJVEN VERSCHILLENDE VORMEN VAN EXPLICIETE EN IMPLICIETE BIAS EN UITSLUITING**

**Hoe zichtbaarder islamitische Nederlanders hun religie uiten, des te explicieter de bias en ervaren uitsluiting waarmee zij te maken krijgen.**

**WERKGEVERS CLAIMEN KWALITEIT EN GELIJKHEID IN HUN SELECTIE VOOROP TE ZETTEN, MAAR LEGITIMEREN TEGELIJKERTIJD DE UITSLUITING VAN ISLAMITISCHE NEDERLANDERS.**

### KANTELEN VAN (NEGATIEVE) PERCEPTIE

Het delen van verhalen waarin tot uitdrukking komt dat religieuze en culturele verschillen tussen mensen niet per definitie problematisch hoeven te zijn, maar juist een aanwinst of verrijking voor de organisatie kunnen zijn. Door in te gaan op de paradoxale positie van religie in de Nederlandse context, kunnen de bronnen van legitimatie die aan bias en uitsluiting ten grondslag liggen, worden ontregeld.

### KENNIS OVER (HISTORISCHE) BEELDVORMING

Interne leertrajecten kunnen worden opgezet waarbij kennis wordt gedeeld over (historische) beeldvorming over islamitische Nederlanders, en welke doorwerking(en) deze beelden hebben op organisatieniveau en de interactie tussen medewerkers. O.a. storytelling-bijeenkomsten kunnen verbindingen creëren tussen verschillende groepen binnen de organisatie.

### RUIMTE VOOR CULTURELE EN RELIGIEUZE UITINGEN

Het ruimte geven aan culturele en religieuze uitingen bijdragen aan het gevoel van inclusie van islamitische Nederlanders binnen een organisatie. Dit kan door mogelijkheden te creëren voor gebed, religieuze dieetwensen, en voor het vrij nemen of (gezamenlijk) vieren van islamitische feestdagen.

### **Paradox omtrent islamitische Nederlanders**

Dat islamitische Nederlanders te maken krijgen met uitsluiting wordt door zowel henzelf als door werkgevers (h)erkend. Paradoxaal is echter dat de werkgevers claimen kwaliteit en gelijkheid in hun selectie voorop te zetten, maar tegelijkertijd uitsluiting van islamitische Nederlanders legitimeren, door het probleem vooral op de afwijking van de norm (en de mate van zichtbaarheid daarvan) van deze groep te leggen. Deze uitsluiting is met name aan de orde wanneer religie actief wordt geuit, door bijvoorbeeld het dragen van religieuze kleding of een baard.

### **Werkgeversinterviews**

De uitsluiting van islamitische Nederlanders is vaak erg zichtbaar. Verschillende werkgevers voelen zich niet bezwaard hierover te spreken, omdat de uitsluiting van deze groep op de arbeidsmarkt als legitiem wordt gezien.

- Het uitoefenen van een islamitische identiteit (bv. het dragen van een hoofddoek) wordt gezien als een keuze waarmee bewust afstand wordt gecreëerd tot de Nederlandse samenleving - waardoor uitsluiting op de arbeidsmarkt gerechtvaardigd zou zijn.
- Werkgevers zijn bovendien huiverig uitingen van religie in organisaties toe te staan, omdat zij vinden dat het iets is voor in de privé-context en niet voor op de werkvloer.
- De veronderstelde cultuur van islamitische Nederlanders (niet netwerken, niet drinken, niet openstaan voor homoseksualiteit) zou dermate anders zijn dat zij niet binnen de organisaties zouden passen.

### **Levensverhalen**

De islamitische Nederlanders waarmee is gesproken omschrijven verschillende vormen van, expliciete en impliciete, bias en uitsluiting op de Nederlandse arbeidsmarkt.

- Islamitische Nederlanders worden niet aangenomen omdat zij, vanwege veronderstelde andere normen en waarden, niet zouden passen binnen de teams en cultuur van organisaties.
- Er worden ongepaste opmerkingen en grappen gemaakt over iemands kleding, uiterlijk of achtergrond.
- Het uitoefenen van het islamitisch geloof wordt binnen enkele organisaties niet geaccepteerd of gefaciliteerd doordat er bijvoorbeeld geen (fysieke) ruimte wordt geboden voor gebed.

### **Het tegengaan van bias en uitsluiting rondom islamitische Nederlanders**

De legitimatie van werkgevers voor de uitsluiting van islamitische Nederlanders in de organisatie en op de arbeidsmarkt maakt het niet mogelijk om direct aan de slag te gaan met het opzetten van een infrastructuur binnen de organisatie waar deze werknemers terecht kunnen met klachten over bias en uitsluiting. Daartoe moeten er immers allereerst islamitische Nederlanders worden aangenomen. De volgende specifieke interventies kunnen de inclusie van islamitische Nederlanders op de arbeidsmarkt bevorderen:

- Voor werkgevers met de perceptie dat islamitische Nederlanders niet passen binnen de organisatie kan het behulpzaam zijn om verhalen en praktijkvoorbeelden van buiten naar binnen te halen, die laten zien dat deze verschillen niet problematisch of onoverkomelijk zijn, maar juist een aanwinst en verrijking voor de organisatie en diens werknemers kunnen zijn. Het kan tevens helpen bijeenkomsten te organiseren (eventueel gefaciliteerd door een externe partij) waarbij gekeken wordt naar de paradoxale positie van religie in de Nederlandse context – waarbij religie in de publieke ruimte in veel gevallen (jodendom, christendom) vaak geen probleem lijkt te vormen, maar in het geval van de islam wel – en hoe deze paradox doorwerkt in organisaties. Door hier tijdens bijeenkomsten verder op in te gaan, kunnen de bronnen van legitimatie die aan bias en uitsluiting ten grondslag liggen worden ontregeld.
- Tegelijkertijd kunnen er interne leertrajecten worden opgezet waarbij eveneens kennis wordt gedeeld over beelden over islamitische Nederlanders en welke doorwerking(en) deze beelden hebben op de arbeidsmarkt, op organisatieniveau en op de interactie tussen medewerkers binnen de organisatie. Het gaat hierbij niet alleen om het verwerven van meer kennis en inzichten, maar ook om de emotionele aspecten die een rol kunnen spelen, zoals angst en boosheid. Door middel van storytelling-bijeenkomsten kan zo meer verbinding worden gecreëerd tussen verschillende groepen medewerkers. Het is hierbij essentieel dat de reflecties die uit deze trajecten voortvloeien gemonitord worden en vertaling krijgen binnen de verschillende lagen en dimensies van een organisatie.
- Ten slotte kan het ruimte geven aan culturele en religieuze uitingen bijdragen aan het gevoel van inclusie van islamitische Nederlanders binnen een organisatie. Dit kan door mogelijkheden te creëren voor gebed, religieuze dieetwensen, en voor het vrij nemen of (gezamenlijk) vieren van islamitische feestdagen.

## BIAS EN UITSLUITING VAN LHBTQ+ NEDERLANDERS OP DE ARBEIDSMARKT EN BINNEN ORGANISATIES

Het verbergen van het LHBTQ+-zijn wordt als onnodig geacht.

Het LHBTQ+-zijn wordt erkend als iets waar andere collega's mogelijk lastig mee kunnen omgaan.

Transgender Nederlanders worden vaak in negatieve zin onderscheiden van andere LHBTQ+ Nederlanders.

**WERKGEVERS GAAN ER VAN UIT DAT HUN ORGANISATIES AL (GENOEG) INCLUSIEF ZIJN VOOR LHBTQ+ MEDEWERKERS.**

LHBTQ+ Nederlanders worden verantwoordelijk gehouden voor hun eigen uitsluiting wanneer zij hun LHBTQ+-zijn expliciet uitdragen.

Ongepaste grappen en opmerkingen over iemands uiterlijk, seksuele oriëntatie of gender identiteit tijdens het werk.

Ontbreken van structurele zaken als transitieverlof of (trans)gender-inclusieve toiletten en werkkleding.

**LHBTQ+ NEDERLANDERS KRIJGEN TE MAKEN MET BIAS EN UITSLUITING.**

**Hoe meer LHBTQ+ Nederlanders afwijken van cis/hetero-normatieve normen, hoe minder ruimte er binnen organisaties is voor hun LHBTQ+-zijn.**

**DE CONDITIONALITEIT ACHTER ACCEPTATIE GEEFT NIET GENOEG RUIMTE EN VRIJHEID OM HET LHBTQ+-ZIJN IN ALLE GEVALLEN EN VORMEN UIT TE DRAGEN.**

### **KENNIS OVER CONDITIONELE ACCEPTATIE**

Op organisatieniveau zou er aandacht moeten zijn voor de condities die gesteld worden aan de acceptatie van LHBTQ+ Nederlanders binnen de organisatie, en wat de gevolgen daarvan zijn voor de inclusie en de ervaring daarvan van deze groep. Het ophalen en delen van deze ervaringen met impliciete condities kan het proces van bewustwording en reflectie op gang brengen.

### **STRUCTURELE AANPASSINGEN**

Voor transgender Nederlanders, inclusief non-binaire Nederlanders, kan het belangrijk zijn dat er binnen een organisatie structurele aanpassingen doorgevoerd worden zodat zij zich er thuis kunnen voelen. Dit kan onder meer gaan over gender-inclusieve of -neutrale toiletten of het instellen van transitie-verlof.

### **Paradox omtrent LHBTQ+ Nederlanders**

Werkgevers geven aan dat hun organisatie inclusief is in relatie tot LHBTQ+ Nederlanders, maar tegelijkertijd voelen veel LHBTQ+ Nederlanders zich alsnog deels genoodzaakt om hun LHBTQ+-zijn te verbergen. Hoe zichtbaarder LHBTQ+ Nederlanders afwijken van de heersende heteroseksuele en – in het bijzonder – cis-gender normen, des te minder ruimte er binnen organisaties lijkt te zijn voor hun acceptatie. De voorwaardelijkheid die schuilgaat achter de claim van werkgevers dat LHBTQ+ Nederlanders geaccepteerd zijn binnen de organisatie, geeft deze groep niet de nodige vrijheid om hun LHBTQ+-zijn in alle gevallen en vormen uit te dragen.

### **Werkgeversinterviews**

Veel werkgevers zijn zich niet bewust van de uitsluiting van LHBTQ+ Nederlanders en gaan ervan uit dat er op de werkvloer voldoende ruimte voor hen is om open te zijn over hun geaardheid.

- Binnen sommige organisaties kiezen LHBTQ+ medewerkers er zelf voor hun identiteit te verbergen, terwijl dit volgens de werkgevers niet nodig zou zijn.
- In een enkele organisatie wordt homoseksualiteit expliciet benoemd als identiteitsaspect waardoor medewerkers zich in een 'kwetsbare' positie bevinden, aangezien collega's er lastig mee om kunnen gaan.
- Transgender mensen worden verschillende keren aangemerkt als groep die extra introductie binnen de organisatie zou behoeven en waar omheen nog meer bewustwording gecreëerd moet worden, omdat zij anders vervelend behandeld zullen worden door hun collega's.

### **Levensverhalen**

Uit de levensverhalen blijkt dat LHBTQ+ Nederlanders op de arbeidsmarkt nog altijd geconfronteerd worden met bias en uitsluitings-mechanismen.

- Daar waar het expliciet uitdragen van LHBTQ+-zijn wordt beschouwd als het jezelf buiten de norm plaatsen, voelen veel LHBTQ+ Nederlanders zichzelf verantwoordelijk gesteld voor de bias en uitsluiting waar zij mee te maken krijgen.
- Er worden ongepaste vragen gesteld en opmerkingen en 'grapjes' gemaakt over iemands seksualiteit, genderidentiteit of genderexpressie.
- Het ontbreken van transitieverlof of (trans)gender-inclusieve toiletten maakt het voor sommige LHBTQ+ medewerkers lastig zich geïnccludeerd te voelen.

### **Het tegengaan van bias en uitsluiting rondom LHBTQ+ Nederlanders**

Wanneer werkgevers moeite hebben hun organisatie inclusief te maken voor LHBTQ+ Nederlanders – mede doordat zij denken dat hun organisatie al inclusief is in relatie tot LHBTQ+ Nederlanders of onbewust bepaalde (cishetero-normatieve) condities bevestigen aan de inclusie van deze groep – kunnen de volgende interventies specifiek behulpzaam zijn:

- Op organisatieniveau zou er aandacht moeten zijn voor de condities die – ook indirect of onbewust – gesteld worden aan de acceptatie van LHBTQ+ Nederlanders binnen de organisatie, en wat de gevolgen daarvan zijn voor de inclusie en de ervaring daarvan van LHBTQ+ Nederlanders. Het ophalen en delen van deze ervaringen met impliciete condities kan het proces van bewustwording en reflectie op gang brengen. Voor organisaties die daadwerkelijk inclusief willen zijn voor deze groep medewerkers, kan het tevens noodzakelijk zijn om fysieke aanpassingen door te voeren in de organisatie – bijvoorbeeld in de vorm van (trans)gender-inclusieve toiletten. Op team- en individueel niveau is het daarnaast belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan de verschillende gevolgen van enerzijds het verbergen van iemands anders-zijn om onderdeel uit te kunnen maken van de heteronormatieve en cis-gender norm, en anderzijds de zwaarte van afwijzing wanneer LHBTQ+ Nederlanders hun anders-zijn niet kunnen of willen verbergen.
- Bewustwording omtrent de in- en uitsluiting van LHBTQ+ Nederlanders kan ook worden geadresseerd in de eerder genoemde interne leertrajecten. Ten aanzien van het verwerven van nieuwe kennis, kunnen er bijvoorbeeld masterclasses worden georganiseerd over de historische context van LHBTQ+-acceptatie waarop veel Nederlanders zich beroepen. Is Nederland daadwerkelijk zo inclusief (geweest) ten aanzien van deze groep? En hoe krijgt LHBTQ+ inclusie nu vorm op de Nederlandse arbeidsmarkt? Daarnaast kunnen er bijeenkomsten worden georganiseerd waarbij gezamenlijk gekeken wordt naar de hetero-normatieve en cis-gender normen die binnen de organisatie leven, en de condities die impliciet gesteld worden aan acceptatie en de impact hiervan op LHBTQ+ medewerkers. In deze bijeenkomsten kan ontmoeting worden gecreëerd en verbinding worden vergroot, bijvoorbeeld door eerdergenoemde storytelling-workshops en het delen van (levens)verhalen van LHBTQ+ Nederlanders binnen de organisatie. Bij het inrichten van interne leertrajecten is het tot slot van belang aandacht te besteden aan een brede vorm van inclusie en acceptatie, waarbij de inclusie van bijvoorbeeld witte LHBTQ+ Nederlanders de inclusie van islamitische of zwarte (LHBTQ+) Nederlanders niet in de weg staat.

## BIAS EN UITSLUITING VAN **VLUCHTELINGEN** OP DE ARBEIDSMARKT EN BINNEN ORGANISATIES

Met name bij praktisch of vrijwel niet opgeleide vluchtelingen zouden investeringen in extra begeleiding niet lonend zijn.

Fixatie op taalbeheersing: zonder goede beheersing van de Nederlandse taal lijkt inclusie in de organisatie onmogelijk.

Veel vluchtelingen krijgen vaak slechts een aanstelling voor tijdelijke duur of op vrijwillige basis.

De 'hulp' die hen wordt aangeboden wordt vaak als paternalistisch ervaren.

Er is slechts beperkt aandacht voor hun kennis, (werk)ervaring en talenten.

Vluchtelingen worden vaak afgewezen of niet betaald voor het werk dat zij leveren, omdat hun Nederlandse taalbeheersing ontoereikend zou zijn.

**BIAS TEN AANZIEN VAN VLUCHTELINGEN LEEFT VOORT, GEVOED DOOR HET BREDERE DISCOURS VAN ACHTERSTANDSDENKEN.**

**VLUCHTELINGEN VOELEN ZICH VAAK NIET GEÏNCLUDEERD BINNEN ORGANISATIES.**

**De fixatie op achterstand vindt met name plaats wanneer vluchtelingen de Nederlandse taal onvoldoende zouden beheersen.**

**DE OPVATTING LEEFT DAT VLUCHTELINGEN WELKOM ZIJN IN DE ORGANISATIE, MAAR TEGELIJKERTIJD IS ER EEN FIXATIE OP DE ACHTERSTANDEN EN TEKORTKOMINGEN VAN VLUCHTELINGEN.**

### **KENNIS OVER ACHTERSTANDSDENKEN**

Interne leertrajecten kunnen georganiseerd worden rondom de historische achtergrond van het achterstandsdenken en hoe 'goede bedoelingen' niet tot goede resultaten leiden wanneer organisaties te veel fixeren op de tekortkomingen van vluchtelingen. Vanuit deze nieuwe kennis en inzichten kan verder worden gewerkt aan concrete oplossingen voor de door de vluchtelingen ervaren uitsluiting.

### **Paradox omtrent vluchtelingen**

Hoewel werkgevers stellen dat zij vluchtelingen graag willen 'helpen', leggen zij daarbij veel nadruk op de zogenaamde achterstanden die deze groep zou hebben en zou moeten overkomen. Deze fixatie op achterstand vindt met name plaats wanneer een vluchteling de Nederlandse taal onvoldoende zou beheersen. Voor de (veelal theoretisch opgeleide) vluchtelingen voelt deze nadruk op hun achterstand alsof zij niet gezien noch erkend worden in hun diverse palet aan kennis, ervaring en talenten.

### **Werkgeversinterviews**

Onder werkgevers leeft de bias ten aanzien van vluchtelingen, gevoed door het bredere discours van achterstanddenken, voort.

- Van vluchtelingen wordt gedacht dat zij veel extra begeleiding en training nodig zullen hebben, onder meer om hun trauma's te verwerken. Met name in het geval van meer praktisch opgeleide vluchtelingen zouden de investeringen hierin niet lonen.
- Taalbeheersing is een specifiek aandachtspunt van werkgevers ten opzichte van vluchtelingen: zonder goede beheersing van de Nederlandse taal lijkt inclusie in de organisatie onmogelijk.
- Uitsluiting van vluchtelingen is met name zichtbaar in de tijdelijke duur van hun aanwezigheid in de organisatie. Zodra de tijdelijke projecten of trajecten om vluchtelingen te 'helpen' zijn afgerond, volgt zelden een aanstelling.

### **Levensverhalen**

Uit de levensverhalen die zijn opgetekend van individuen met een vluchtachtergrond, blijkt dat zij zich op verschillende gebieden niet geïnccludeerd voelen.

- De 'hulp' die hen wordt aangeboden wordt vaak als paternalistisch en daarmee niet als positief ervaren: vluchtelingen willen niet als hulpbehoevend worden beschouwd maar willen behandeld worden als ieder ander.
- Door de grote nadruk op de zogenaamde achterstand en tekortkomingen van vluchtelingen, is er amper aandacht voor hun kennis, (werk)ervaring en talenten.
- Vluchtelingen worden vaak afgewezen op de arbeidsmarkt of niet betaald voor het werk dat zij leveren, omdat hun Nederlandse taalbeheersing ontoereikend zou zijn.

### **Het tegengaan van bias en uitsluiting rondom vluchtelingen**

Om bias en uitsluiting rondom vluchtelingen tegen te gaan en verder te kijken dan de huidige – veelal goedbedoelde – fixatie op hun veronderstelde achterstand, kunnen werkgevers verschillende interventies in hun organisatie implementeren:

- Allereerst is het van belang om goed te kijken naar de historische achtergrond van het achterstanddenken en hoe 'goede bedoelingen' niet tot goede resultaten leiden wanneer organisaties te veel fixeren op de tekortkomingen van vluchtelingen. Hiertoe kunnen, binnen interne leertrajecten ondersteund door experts van buiten de organisatie, specifieke masterclasses georganiseerd worden. Vanuit deze nieuwe kennis en inzichten kan verder worden gewerkt aan concrete oplossingen voor de door de vluchtelingen ervaren uitsluiting. Zoals gesteld is een tweede goede stap hiertoe het delen van verhalen, door het organiseren van storytelling-workshops of theatervoorstellingen, waarbij vluchtelingen enerzijds en normmedewerkers anderzijds meer begrip krijgen voor elkaars uitgangspunten. De uitwerkingen op de organisatie en de individuele reflecties die uit deze interne leertrajecten voortkomen, dienen uiteraard goed gemonitord te worden.
- Om concrete invulling te geven aan interventies, is in dit geval bovendien meer specificering vereist. Zo dient er gekeken te worden voor welke groep vluchtelingen een organisatie inclusiever wordt gemaakt: vluchtelingen die relatief recent in Nederland aangekomen zijn, of vluchtelingen die al voor langere tijd in Nederland zijn. Voor de eerste groep is het essentieel dat zij via werk meer leren over de Nederlandse taal en context. Het is daarbij wel belangrijk dat de talenten en kwaliteiten van deze vluchtelingen hierbij als uitgangspunt genomen worden. Vluchtelingen die al voor langere tijd in Nederland zijn, krijgen echter nog steeds te maken met een fixatie op hun tekortkomingen – ondanks dat zij de Nederlandse taal en context kennen. Voor deze groep is het nodig om de fixatie op perfectie van de Nederlandse taal te doorbreken. Werkgevers en HR-medewerkers kunnen onderzoeken wat er daadwerkelijk nodig is aan taal en kennis om het werk te kunnen doen. Daarnaast kunnen zij ook kijken hoe de specifieke vluchtachtergrond van vluchtelingen juist als meerwaarde voor de organisatie ingezet kan worden. Het zichtbaar maken van vluchtelingen op verschillende posities binnen de eigen organisatie of bedrijfstak die de taal niet perfect beheersen en toch zeer succesvol zijn, kan hierbij als inspiratiebron functioneren.

## 5

## BIAS EN UITSLUITING VAN NEDERLANDERS MET EEN BEPERKING OP DE ARBEIDSMARKT EN BINNEN ORGANISATIES

Fysieke aanpassingen van organisaties worden als redelijk 'makkelijk' geacht, maar hebben vaak weinig prioriteit.

Onzichtbaarheid van de beperking kan juist zorgen voor minder begrip bij werkgevers en collega's.

Het 'risico' om Nederlanders met een psychische beperking aan te nemen wordt vaak hoog geacht, omdat 'investeringen' in deze mensen zich niet terug zouden verdienen.

Fysieke ruimtes of software zijn vaak minder toegankelijk.

Verwachtingen voor Nederlanders met een beperking worden vaak lager gelegd (o.a. minder werk/uren of lager loon).

Ongepaste grappen en opmerkingen over iemands lichamelijke of psychische gezondheid tijdens het werk.

Nederlanders met een psychische beperking of een minder zichtbare fysieke beperking ervaren minder serieus te worden genomen ('aanstellerij').

**WERKGEVERS ZIJN SELECTIEF VOOR WELKE GROEP ZIJ OPEN STAAN.**

**NEDERLANDERS MET EEN BEPERKING ERVAREN EXPLICIETE EN IMPLICIETE UITSLUITING.**

**De paradox geldt met name voor Nederlanders met een fysieke beperking of een 'label'. Nederlanders met een (chronische) ziekte of een psychische beperking hebben meer last van de onzichtbaarheid van hun beperking.**

**WERKGEVERS GEVEN AAN EMPATHIE TE HEBBEN VOOR MENSEN MET EEN BEPERKING. DESONDANKS STELLEN MENSEN MET EEN BEPERKING DAT ZIJ NIET ALS VOLWAARDIG TEAMLID WORDEN GEZIEN, MAAR DAT DE FOCUS OP HUN BEPERKING LIGT.**

**TRANSPARANTE INFRASTRUCTUUR VOOR KLACHTEN**

Het aanstellen van een vertrouwenspersoon maakt het duidelijk waar mensen met klachten terecht kunnen. Daarnaast kunnen ook (in)formele netwerken geleid door medewerkers met een beperking hierbij een belangrijke rol spelen. Het is belangrijk dat klachten serieus genomen worden en dat er adequaat gereageerd wordt.

**KENNIS OVER ABLE-BODIED NORMEN**

Interne leertrajecten kunnen werkgevers ervan bewust maken hoe verschillende processen binnen de organisatie gebaseerd zijn op een able-bodied norm. Het delen van (levens)verhalen van Nederlanders met een beperking kan daarnaast helpen bij het zichtbaar maken van de heersende normen, en tegelijkertijd meer verbinding creëren tussen de verschillende groepen op de werkvloer.



### **Paradox omtrent mensen met een beperking**

Voor mensen met een beperking kunnen werkgevers veel begrip en empathie opbrengen want, zo stellen zij, dat kan immers iedereen overkomen. Toch voelen mensen met een beperking zich in veel gevallen geen volwaardige medewerker omdat er in hun beleving meer nadruk lijkt te liggen op hun beperking dan op henzelf. Dit is in het bijzonder aan de orde wanneer de beperking van deze individuen fysiek zichtbaar is (bijvoorbeeld een rolstoel) of expliciet is gemaakt met een label (zoals Wajong). Mensen met een (chronische) ziekte of psychische beperking kunnen (in eerste instantie) onzichtbaar anders-zijn.

### **Werkgeversinterviews**

Werkgevers geven aan open te staan voor mensen met een beperking. Wel blijkt dat personen met een zichtbaar fysieke beperking, waartoe een organisatie concrete aanpassingen kan doen, op meer begrip kunnen rekenen dan mensen met een minder zichtbare beperking.

- Fysieke aanpassingen van de organisatie (denk aan gebruik van braille) zijn volgens werkgevers redelijk 'makkelijk' omdat het slechts geld kost, maar heeft vaak weinig prioriteit.
- Onzichtbaarheid van de beperking kan juist zorgen voor minder begrip bij werkgevers en collega's en resulteren in meer moeite bij mensen met een beperking om grenzen aan te geven.
- Het 'risico' om mensen met een psychische beperking aan te nemen wordt vaak hoog geacht omdat werkgevers verwachten dat zij de 'investeringen' (training, begeleiding) in deze mensen niet terug te zullen verdienen.

### **Levensverhalen**

Mensen met een beperking, zo blijkt uit de levensverhalen, ervaren zowel expliciete als impliciete vormen van uitsluiting op de arbeidsmarkt.

- Van zichtbare uitsluiting is bijvoorbeeld sprake als gebouwen, toiletten of systemen van organisaties ontoegankelijk zijn voor mensen met een beperking.
- Meer onzichtbare uitsluiting komt voor wanneer de persoon met een beperking niet als volwaardige medewerker wordt gezien, maar als iemand die geholpen moet worden. Hierdoor worden de lat en de verwachtingen voor hen lager gelegd, maar krijgen zij ook minder uren en minder loon.
- Mensen met een beperking worden geconfronteerd met 'grappen', 'complimenten' of ongepaste opmerkingen en vragen, onder meer over de levensverwachting van iemand met een chronische ziekte.
- Met name psychische beperkingen en minder zichtbare fysieke beperkingen worden niet altijd serieus genomen en afgedaan als 'aanstellerij'.

### **Het tegengaan van bias en uitsluiting rondom mensen met een beperking**

De paradox aan ervaringen van werkgevers enerzijds en de levensverhalen van mensen met een beperking anderzijds, toont aan dat er meer aandacht nodig is om organisaties daadwerkelijk inclusief te maken voor medewerkers met een beperking. De volgende interventies kunnen worden ingezet om bias en uitsluiting rondom deze groep op de arbeidsmarkt tegen te gaan:

- In het geval van expliciete uitsluiting van mensen met een beperking, bijvoorbeeld in de vorm van minder werk, klanten of loon, is het van belang dat dit wordt blootgelegd en aangekaart. Ook moet het voor eenieder binnen de organisatie duidelijk zijn dat er bij dergelijke voorvallen een klacht kan worden ingediend en dat deze klachten vertrouwelijk en serieus behandeld zullen worden. Hetzelfde geldt voor incidenten waarbij er ongepaste opmerkingen of grappen worden gemaakt. Dit kan bijvoorbeeld worden gefaciliteerd door een vertrouwenspersoon aan te stellen die het vertrouwen heeft van de doelgroep, de klachten van hen serieus neemt en hier adequaat acties op onderneemt. In sommige gevallen kan het bovendien nodig zijn dat een organisatie ook fysieke aanpassingen doorvoert, denk bijvoorbeeld aan het rolstoelvriendelijk maken van gebouwen, het aanschaffen van schermleessoftware voor mensen met een visuele beperking of het inrichten van beschutte werkplekken voor degenen die prikkelgevoelig zijn. Werkgevers en HR-medewerkers kunnen eveneens onderzoeken wat er daadwerkelijk voor nodig is aan lichamelijke en psychische gesteldheid om bepaalde werkzaamheden te kunnen verrichten en hoe de specifieke lichamelijke of psychische gesteldheid van mensen met een beperking juist als meerwaarde voor de organisatie ingezet kan worden.
- Daarnaast kunnen interne leertrajecten werkgevers ervan bewust maken hoe verschillende processen binnen de organisatie, direct of indirect gebaseerd kunnen zijn op een able-bodied norm. Externe experts zoals wetenschappers of ervaringsdeskundigen kunnen hieraan bijdragen door het verzorgen van masterclasses. Het delen van (levens)verhalen van mensen met een beperking kan daarnaast helpen bij het zichtbaar maken van de heersende able-bodied norm, en er tegelijkertijd voor zorgen dat er meer verbinding ontstaat tussen de verschillende groepen op de werkvloer.

Naast interne leertrajecten, kunnen externe leernetwerken ook een waardevolle bijdrage leveren in het werken aan meer inclusieve organisatie. In dergelijke netwerken kunnen er onderling creatieve en potentieel succesvolle oplossingen of strategieën rondom bepaalde diversiteit- en inclusiviteitsproblemen binnen een organisatie gedeeld worden binnen een breder netwerk aan organisaties, die mogelijkwijs met eenzelfde uitdaging worstelen. Tegelijkertijd kunnen deze netwerken zo worden ingericht dat organisaties aangemoedigd worden zich open en kwetsbaar op te stellen en zo ook hun onzekerheden en eventueel gemaakte fouten te delen met de rest van het netwerk. Deze openheid en transparantie en de mogelijkheid van elkaar te leren maken dat een horizontaal, extern leernetwerk om organisaties meer inclusief te maken van duidelijke meerwaarde is.

#### 4. TOT SLOT

Voor elk proces van transformatie is verbeeldingskracht van organisatiemedewerkers nodig om verder te kijken dan wat vanzelfsprekend is. Tegelijkertijd zijn daadkracht en overtuigingskracht – van zowel individuen als organisaties – nodig om verbeelding te vertalen naar een langetermijnproces van investeringen. Zoals hiervoor gesteld, wordt de mate van diversiteit en inclusie in een organisatie niet verbeterd door één enkele interventie, maar door een schakel van interventies die op verschillende niveaus en binnen verschillende dimensies aan elkaar verbonden zijn en waarin alle organisatiemedewerkers een rol hebben. Het is dus belangrijk dat diversiteit en inclusie gedragen wordt door alle lagen binnen de organisatie. Nu worden vaak alleen de medewerkers met een minder-geprivilegieerde achtergrond ingezet als symbool van verandering maar zij moeten zich als de enkelingen in de organisatie al extra bewijzen in hun functioneren als organisatiemedewerker. Het is dan ook belangrijk dat er binnen de organisatie formele en informele leiders zijn die de boodschap van inclusie voorleven en uitdragen, zodat het niet alleen de minder-geprivilegieerde werknemers zijn

die diversiteit en inclusie stimuleren, maar dat dit op collectief niveau wordt gedragen .

Een interventie kan alleen de gewenste transformatieve verandering binnen een organisatie teweegbrengen, wanneer de interventie zowel is gericht op het individuele niveau, maar ook een terugkoppeling kent naar de organisatorische processen en structuren. Zo komt een dynamisch proces tot stand waarbij er actief om feedback gevraagd wordt hoe de organisatie structureel kan veranderen. Centrale vragen binnen dit proces gaan over welke lessen er geleerd zijn bij het opzetten en implementeren van interventies voor meer inclusie, en hoe deze lessen zich vertalen naar de specifieke context van een organisatie. Op deze manier kan een interventie op individueel niveau leiden tot de gewenste structurele transformatie op organisatorisch niveau.

Bij het vormgeven van interventies is het daarnaast van belang om rekening te houden met verschillen op zowel maatschappelijk, organisatorisch als individueel niveau waarop diverse vormen van macht zich manifesteren. We zien op deze niveaus zowel zichtbare uitingen van macht, met bijbehorende belangen, als meer subtiele of zelfs onzichtbare werkingen van macht, die vooral door de vanzelfsprekendheid in normen en beelden gereproduceerd worden. Om een structurele verandering in gang te zetten, zullen deze machtsverschillen op verschillende niveaus – en de samenhangende belangen binnen ingezette interventies – daarom inzichtelijk gemaakt moeten worden. Een podium geven aan succesvolle verhalen van inclusie in de organisatie en deze verhalen onderdeel uit laten maken van een structurele reflectie op, en leerproces in, de organisatie is bovendien een belangrijke vervolgstap. Deze verhalen zijn essentieel om de verbeeldingskracht van individuen, organisaties en instituten te voeden en zo verder te kunnen kijken dan de status quo. Hierin speelt het stellen van specifieke doelen, het monitoren van de resultaten en het optekenen van organisatieverhalen binnen

het gehele transformatieproces een belangrijke rol in de continuïteit van het inclusiever maken van de organisatie. In de hierop volgende conclusie wordt het geheel aan aanbevelingen nog eens weergegeven.



6

# CONCLUSIE

---

Met dit onderzoek is beoogd inzicht te krijgen in de werking van institutionele bias ten aanzien van minder-geprivilegieerde mensen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Daarnaast zijn er op basis van input vanuit zowel werkgevers als minder-geprivilegieerde mensen zelf, interventies geformuleerd die deze institutionele bias kunnen verminderen. De volgende hoofdvraag is daarbij leidend geweest: *Wat zijn de aard en consequenties van, en de mogelijke interventies tegen, de institutionele bias op de Nederlandse arbeidsmarkt ten aanzien van minder-geprivilegieerde groepen?*<sup>8</sup> Het antwoord op deze vraag kent verschillende invalshoeken. Zo blijkt uit de interviews met werkgevers allereerst welke precieze invulling bias krijgt binnen de respectievelijke organisaties, welke groepen door het bestaan van deze bias minder bevoorrecht zijn in het vinden en behouden van werk en hoe diepgaand en weerbarstig deze bias eigenlijk is. Door deze interviews werd bovenal duidelijk dat het vraagstuk een brede benadering vraagt, die verder gaat dan individuele bias alleen, maar zich richt op een vorm van bias die historisch en contextueel gevormd wordt en structureel - ofwel institutioneel - ingebed is. Door met werkgevers in gesprek te gaan is eveneens duidelijk geworden wie er op de Nederlandse arbeidsmarkt en binnen organisaties als gewenste normmedewerker worden bestempeld en wie er, omwille van bepaalde kenmerken, minder goed binnen deze organisatie zouden passen. Het antwoord op dit eerste aspect van de onderzoeksvraag luidt dat met name mensen met een vlucht- of migratieachtergrond, Nederlanders

van kleur en in het bijzonder zwarte Nederlanders, islamitische Nederlanders, LHBTQ+ Nederlanders en mensen met een beperking op de Nederlandse arbeidsmarkt te maken krijgen met bias en minder kans op het vinden en behouden van werk. Uit de interviews met werkgevers bleek daarnaast dat ook vrouwen vaak nog extra aandacht (zouden moeten) krijgen, om op eenzelfde positie binnen organisaties als mannen uit te komen. Uiteraard is een zeker vorm van nuancering hier op zijn plaats: verschillende individuen worden niet binnen iedere context hetzelfde behandeld. Een belangrijke graadmeter voor de mate waarin individuen met uitsluiting te maken krijgen die uit dit onderzoek naar voren is gekomen, is de zichtbaarheid van iemands 'anders-zijn'.

Naast een duidelijker beeld van de groepen mensen die op de Nederlandse arbeidsmarkt met bias geconfronteerd worden, biedt dit rapport eveneens inzicht in de denkbeelden die aan bias ten grondslag liggen en de vormen waarin deze bias tot uiting komt. Wanneer werkgevers wordt gevraagd om hun voorkeur voor een normmedewerker te onderbouwen, wordt duidelijk dat zij medewerkers die afwijken van dit normbeeld veelal zien als een kostenpost. Deze medewerkers zouden in de beleving van werkgevers namelijk extra tijd, aandacht en investeringen kosten, zowel in geld als in middelen als training en bijscholing. Al met al zou een meer diverse personeelsbestand vragen om veel commitment vanuit de organisatie. Daarnaast wordt in verschillende gevallen gevreesd voor het verloren

---

<sup>8</sup> De oorspronkelijke hoofdvraag luidde: Hoe ziet de bias bij werkgevers en HR-managers/medewerkers eruit ten aanzien van mensen met een kwetsbare positie op de Nederlandse arbeidsmarkt? Echter, zoals gesteld in de inleiding is de term 'kwetsbaar' gedurende dit onderzoek vervangen door 'minder-geprivilegieerd'. Bovendien is de data die gevonden is veel breder dan een antwoord op de oorspronkelijke onderzoeksvraag. Allereerst is bias onderzocht vanuit een institutioneel perspectief, in plaats van slechts op individueel niveau. Bovendien zijn naast de aard van deze institutionele bias ook de consequenties ervan op minder-geprivilegieerde individuen in kaart gebracht (levensverhalen), als ook de mogelijke interventies om deze bias en uitsluiting op de Nederlandse arbeidsmarkt tegen te gaan.

gaan van de bestaande organisatiecultuur. Op verschillende expliciete en impliciete manieren worden individuen die niet aan het bestaande normbeeld voldoen daarom uitgesloten. Zo zijn er werkgevers die specifiek benoemen dat vrouwen met een hoofd-doeke bij hen niet welkom zijn. Ook blijkt uit de levensverhalen dat minder-geprivilegieerde personen in sommige gevallen te maken krijgen met racistische opmerkingen die weinig aan de verbeelding overlaten. Deze data geven aan hoe historisch gevormde beelden en opvattingen uit de Nederlandse samenleving binnen organisaties vaak niet bevestigd worden maar (als vanzelfsprekend) in daad en woord gereproduceerd worden en daarmee van invloed zijn op de positie van minder-geprivilegieerde mensen op de arbeidsmarkt.

Echter, in veel gevallen neemt bias ook een minder expliciete vorm aan. Veel werkgevers spreken bij personen die afwijken van het ideaalbeeld van de normmedewerker over het ontbreken van een 'persoonlijke klik', maar vinden het lastig te benoemen wat hier de onderliggende oorzaken van zijn. Zowel de zichtbare als onzichtbare vormen van uitsluiting blijken gebaseerd op negatieve beelden die geïnstitutionaliseerd zijn en daardoor een structureel en normaliserende effect (wat we in dit rapport de onzichtbare werking van macht hebben genoemd) hebben. Het normaliserende aspect van deze beelden maakt het voor de werkgevers en werknemers (waaronder minder-geprivilegieerde groepen) bovendien lastig om er tegenin te gaan. Een voorbeeld hiervan is dat het vaak moeilijk te bepalen is of een bepaalde opmerking, grap of vorm van behandeling duidt op uitsluiting of niet (Van Laer & Janssens 2011). Daarnaast is het normaliserende effect van bias ook terug te zien in het feit dat bias niet alleen bij de werkgevers aanwezig is, maar ook bij minder-geprivilegieerde individuen zelf. Institutionele bias is daarmee lastig te herkennen, te doorgronden en aan te pakken. Het realiseren van een inclusieve werkomgeving blijkt, door de weerbarstige doorwerking van institutionele bias, voor veel werkgevers dan ook geen eenvoudige opgave.

Om te komen tot een meer inclusieve Nederlandse arbeidsmarkt is meer nodig dan alleen het blootleggen van individuele bias. Het is essentieel om de institutionele inbedding van bias te doorgronden en om dit vervolgens op een duurzame en structurele wijze binnen organisaties tegen te kunnen gaan. Hiertoe zijn in dit onderzoek verschillende stappen gezet. Allereerst is met zowel de betrokken werkgevers als de individuen die centraal stonden in de levensverhalen besproken welke interventies zij reeds hanteren dan wel betekenisvol zouden vinden in het bereiken van een meer inclusieve werkomgeving. Daarbij viel op dat veel werkgevers spraken over interventies die misschien leiden tot meer diversiteit binnen de organisatie, maar niet zo zeer aandacht besteden aan een inclusieve werkvloer. Laatstgenoemde aspect, een werkplek waarin iedereen zich thuis voelt en zichzelf durft te zijn, is juist iets waar veel minder-geprivilegieerde individuen waarmee gesproken is duidelijke ideeën over hadden. Voor hen was inclusiviteit juist iets dat zij vaak nog misten binnen organisaties. In het verbindingsstuk van dit rapport (hoofdstuk 5) zijn de twee perspectieven dan ook samengebracht in één mozaïek aan interventies die een inclusieve werkomgeving mogelijk zou moeten maken. Een beknopte uiteenzetting van deze interventies en de overstijgende aanbevelingen om bias op de Nederlandse arbeidsmarkt te doorbreken, volgt hieronder.

## 1. AANBEVELINGEN

Uit dit onderzoek blijkt dat het tegengaan van institutionele bias op de Nederlandse arbeidsmarkt en binnen organisaties vraagt om een multidimensionale transformatie waarin iedereen binnen de organisatie actief wordt meegenomen: van management tot medewerkers. Welke interventies zij precies besluiten in te zetten, zal per organisatorische context verschillen. Werkgevers kunnen hierbij het voortouw nemen in het ontwikkelen van een samenhangend geheel aan interventies dat past bij de organisatie en diens personeel. Zoals naar voren komt uit de onderzoeksdata, zijn er drie overkoepelende dimensies aan interventies

waaruit kan worden geput: 1) Cultuur: Het (her) formuleren van de organisatiecultuur en verbreding van sociale normen, 2) Structuur: Het waarborgen en bevorderen van inclusieve structuren binnen de organisatie, en 3) Verbinding: Het organiseren van ontmoeting en vergroten van verbinding. De mozaïek in het verbindingsstuk geeft schematisch weer welke interventies er per dimensie ingezet kunnen worden. Zoals uit het verbindingsstuk is gebleken, wordt de mate van inclusie in een organisatie niet verbeterd door één enkele interventie (mozaïeksteen), maar door een schakel van interventies die op verschillende niveaus en binnen verschillende dimensies aan elkaar verbonden zijn. Daarbij is het bovendien belangrijk om te benoemen dat inclusie geen concreet einddoel is dat met een paar eenvoudige stappen behaald kan worden, maar een continu en lange termijn transformatief proces dat vaak met vallen en opstaan plaatsvindt. Het onderzoeksproces zelf liet zien dat door meerdere malen over een langere periode met werkgevers te spreken, er bij hen al een reflectie op gang kwam. Dit onderzoek is daarmee meteen een mogelijke werkwijze voor een organisatieleertraject waar samen leren en reflecteren centraal staat. Daarbij is het van belang om de verandering zelf inzichtelijk en enigszins reflectief te maken door leerelementen in het proces in te bouwen (zie bijvoorbeeld Ghorashi & Ponzoni 2014). Juist door zowel positieve als negatieve ervaringen en leermomenten te delen, krijgen organisaties meer grip op de subtiele en impliciete vormen van institutionele bias en in- en uitsluiting die zich binnen de organisatie afspelen en kan hier effectiever op worden ingespeeld. Daarbij is het van belang te realiseren dat een dergelijke organisatorische omslag spanning met zich mee kan brengen. De dagelijkse gang van zaken wordt immers ter discussie gesteld waarbij comfortzones doorbroken worden. Met het verlaten van deze comfortzones, is het cruciaal om veilige tussenruimtes voor nieuwe ontmoetingen te creëren (Ghorashi 2015b). Tussenruimtes waarin medewerkers op verschillende niveaus betekenisvolle dialogen met elkaar kunnen voeren, georganiseerd en ondersteund

door het management van de organisatie. Dit vraagt niet alleen om ruimte maar ook om tijd, openheid en de vaardigheid om naar anderen te luisteren. Een dergelijke tussenruimte kan helpen om diversiteit en inclusie daadwerkelijk tot bloei te laten komen.

Ten slotte is het belangrijk om de investeringen in een meer inclusieve organisatie te verduurzamen. Bij het uitvoeren van dit onderzoek is uit de eerste hand gebleken dat een horizontaal leernetwerk daarbij kan ondersteunen. Een dergelijk netwerk kan als verbindende factor fungeren die de interne ervaringen en kennis vanuit diverse sectoren en domeinen (zowel publiek en privaat) aan elkaar verbindt en leermomenten uit deze verbinding vertaalt naar inclusieve interventies in de praktijk. Door kennis rondom gemaakte fouten of ineffectieve interventies te delen, hoeft men bijvoorbeeld niet elke keer opnieuw het wiel uit te vinden. Bovenal kan er binnen een leernetwerk podium worden gegeven aan succesverhalen van inclusie en kunnen deze verhalen onderdeel worden gemaakt van structurele leerprocessen en strategieën van de verschillende organisaties die bij het leernetwerk zijn aangesloten.

## 2. PRAKTISCHE KANTTEKENINGEN

In het verzamelen en ontwikkelen van effectieve interventies om de Nederlandse arbeidsmarkt meer inclusief te maken, heeft de input en reflectie van werkgevers een essentiële rol gespeeld. Deze werkgevers weten immers als geen ander hoe de arbeidsmarkt er in praktijk uitziet en welke interventies al dan niet realistisch en hanteerbaar zijn om bias en uitsluiting aldaar tegen te gaan. Hoewel het perspectief van deze werkgevers duidelijk richting heeft gegeven aan de interventievoorstellen, blijft een aantal van hun kritische kanttekeningen relevant om hier te adresseren. Zo is er allereerst door werkgevers aangegeven dat bepaalde interventies die worden aangereikt niet voor alle type organisaties en personeelsbestanden relevant zijn. Daarbij wordt met name verwezen naar organisaties in productiewerk,

waarin handen meer zeggen dan woorden, en groepen medewerkers die bijvoorbeeld weinig opleiding hebben genoten, de Nederlandse taal minder machtig zijn of psychische of lichamelijke problemen hebben. De vraag is in hoeverre deze organisaties gebaat zijn bij theoretische masterclasses. Het overzicht aan interventies zoals aangereikt in dit rapport, hoeft echter niet in haar totaliteit ingevoerd te worden en is bovendien niet in beton gegoten. Organisaties worden juist aangemoedigd om een selectie te maken van, of op zoek te gaan naar aanvullende, strategieën en methoden die binnen hun eigen organisatorische context passend zijn. Wel is het hierbij essentieel om de integraliteit van onze aangeboden interventies in het oog te houden: zoals gesteld kan inclusie niet worden bewerkstelligd door middel van losstaande 'quick-fixes', maar is er een doordracht, structureel en goed ingebed geheel aan interventies nodig om een organisatie daadwerkelijk inclusief te maken. Bovendien dient dit thema doorlopend op de agenda te blijven staan. Per specifieke sector, organisatie en de niveaus daarbinnen kan echter worden gekozen voor de meeste passende toepassing van de mozaïek aan interventies. Organisaties die het lastig vinden om praktisch toepasbare interventies te bedenken of door te voeren, kunnen daar bovendien goed met andere organisaties over in gesprek gaan. Hoe gaan organisaties in een gelijksoortige branche of situatie om met diversiteit en inclusie, en welke lessen kunnen er uit deze ervaringen getrokken worden?

Daarnaast wordt door werkgevers ook aangegeven dat de sleutel tot inclusie niet alleen in hun handen gelegd kan worden. Uiteraard spelen zij een belangrijke rol in het samenstellen en implementeren van een effectieve set aan interventies om de organisatie meer inclusief te maken, maar zij zijn tegelijkertijd ook sterk afhankelijk van de medewerking van andere mensen binnen de organisatie. Juist om die reden is het van belang om het streven naar inclusie structureel in de organisatie in te bedden en alle verschillende lagen actief te betrekken in de keuzes, stappen en leermomenten die plaatsvinden.

Inclusie is immers een doorlopend proces, waar geen kant-en-klare oplossing voor bestaat. In aansluiting daarop is er nog één centrale kanttekening die met name door kleine commerciële organisaties wordt opgevoerd wanneer het gaat om het werken aan een meer inclusieve werkomgeving: er is simpelweg geen tijd en geld voor dit proces. Het productieproces van de organisatie moet draaien om geld te verdienen, en daarbij is in hun ervaring geen ruimte voor vertraging. Toch is juist deze ruimte essentieel om de verandering naar inclusie teweeg te brengen en daar op de langere termijn profijt van te hebben. Bedrijven die bereid zijn om op korte termijn (een enkele) actie te ondernemen richting meer diversiteit, maar vervolgens niet investeren in het inclusiever maken van hun organisatie, zullen niet profiteren van de voordelen en winst die er te behalen vallen met het werken in meer inclusieve organisaties. Ook hierbij is het belangrijk te onderstrepen dat interventies contextueel kunnen worden ingericht. Daar waar grote bedrijven meer mogelijkheden hebben om reflectieve veranderingstrajecten in te richten, zijn er voor mkb'ers juist kansen om op kleine schaal verandering in gang te zetten richting een persoonlijke, betrokken en inclusieve werkomgeving voor alle medewerkers. Eén van de ondervraagde mkb'ers zet hier expliciet op in en laat daarmee zien dat diversiteit en inclusie ook voor kleine ondernemers kan slagen. De weg naar een meer inclusieve werkomgeving is altijd maatwerk, en zowel grote als kleine stappen kunnen op deze weg bijdragen aan het tegengaan van de kansenongelijkheid op de Nederlandse arbeidsmarkt.

### 3. KORTOM

Met het in kaart brengen van de complexiteit van institutionele bias op de Nederlandse arbeidsmarkt is één ding zeker geworden: de realiteit van kansenongelijkheid en uitsluiting is hardnekkig. En, het grootste probleem is te onderkennen dat deze weerbarstigheid alleen doorbroken kan worden als interventies op een integrale wijze worden ingezet. Wat we vaak zien is dat de wens van diversiteit en inclusie samengaat



met quick-fix interventies die op een beperkt niveau gefocust zijn (zie ook Benschop et al., 2015). Zeker ook gedurende de coronacrisis werd duidelijk hoezeer werkgevers hechten aan hun ideale 'normmedewerker'. Bij deze medewerker denken zij te weten waar zij aan toe zijn, en daarmee zou een efficiënte bedrijfsvoering gegarandeerd zijn. Hoewel veel werkgevers over de hele linie goede intenties hebben om diversiteit een kans te geven, leveren hun inspanningen niet altijd de gewenste resultaten op omdat ze diversiteit niet in verbinding zien met het inclusief maken van hun eigen organisaties. Inclusie kan daarmee voelen als een complexe opdracht die veel tijd en energie kost. In zekere zin is het dat ook; inclusie vraagt om gelaagde interventies en inzet op een continu leerproces dat gepaard gaat met vallen en opstaan. Voor elk proces van transformatie is verbeeldingskracht nodig om verder te kijken dan wat vanzelfsprekend is en tegelijkertijd zijn ook daadkracht en overtuigingskracht nodig om deze verbeelding te vertalen naar een langetermijnproces van investeringen. Hoewel een dergelijk proces uitdagend is, is het voor organisaties toch belangrijk hierop in te zetten omdat doorgaan op dezelfde voet als voorheen ook geen ideale route is voor de langere termijn. Kiezen voor normmedewerker is wellicht de meest voor de hand liggende keus, maar staat niet per definitie garant voor creativiteit en innovatie, voor nieuwe kansen en nieuw talent. En dat is nu net waar de Nederlandse arbeidsmarkt behoefte aan heeft: diverse en inclusieve organisaties waarin eenieder zichzelf kan zijn en gewaardeerd wordt, en waar talent niet verloren gaat door het (voort)bestaan van institutionele bias en uitsluiting.

7

# REFERENTIES

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464.
- Agerström, J. & Rooth, D.-O. (2011). The role of automatic obesity stereotypes in real hiring discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 790-805.
- Arao, B. & Clemens, K. (2013). From safe spaces to brave spaces. *The art of effective facilitation: Reflections from social justice educators*, 135-150.
- Arredondo, P.M. (1996). *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*. Thousand Oaks: Sage.
- Barbero, I. (2012). Orientalising citizenship: the legitimization of immigration regimes in the European Union. *Citizenship Studies* Vol. 16, Nos. 5-6, 751-768
- Benschop, Y. (2007). *Van lippendienst tot tegengas: een kritische benadering van gender in organisatieverandering*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M. & Wahl, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations. *The Oxford handbook of diversity in organizations*, 553-574.
- Berg, H. V. D. (2004). Discoursanalyse in de praktijk: de discursieve constructie van sociale categorieën. *KWALON*, 9(3).
- Blommaert, J. (1996). Language planning as a discourse on language and society: The linguistic ideology of a scholarly tradition. *Language problems and language planning*, 20(3), 199-222.
- Boer, Theo de (1993) *Tamara A., Awater en andere verhalen over subjectiviteit*. Amsterdam: Boom.
- Bogaers, S., Van Laer, K. & Zanoni, P. (2018). *Vooroordelen op de Vlaamse arbeidsmarkt: Analyse van vooroordelen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap en met een migratieachtergrond*. ESF-rapport.
- Çankaya, S. (2011). *Buiten veiliger dan binnen: In- en uitsluiting van etnische minderheden binnen de politieorganisatie*. Delft: Eburon.
- Çankaya, S. (2015). Professional anomalies: Diversity policies policing ethnic minority police officers. *European Journal of Policing Studies*, 2(4), 383-404.
- Cockburn, C. (1989). Equal opportunities: the short and long agenda. *Industrial Relations Journal*, 20(3), 213-225.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T.H. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, (5), 45-56.
- Dovidio, J.F. & Hebl, M.R. (2005). Discrimination at the Level of the Individual: Cognitive and Affective Factors. In: Dipboye, R.L. and Colella, A., Eds., *Discrimination at Work* (pp. 11-35). Erlbaum: Mahwah.
- Dovidio, J.F., Hewstone, M., Glick, P. & Esses, V. M. (2010). Prejudice, stereotyping and discrimination: Theoretical and empirical overview. In *The SAGE handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (pp. 3-29).
- Duyvendak, J. & Scholten, P. (2012). Deconstructing the Dutch multicultural model: A frame perspective on Dutch immigrant integration policymaking. *Comparative European Politics* 10, no. 3, 266-282.
- Eijberts, M. & Ghorashi, H. (2017) Biographies and the doubleness of inclusion and exclusion. *Social Identities: Journal for the Study of Race, Nation and Culture*, 23(2), 2017, pp. 163-178.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229—273.
- Eriksen, T.H. (2006). Diversity versus difference: Neo-liberalism in the minority debate. In: R. Rottenburg & B. Schnepel (eds.) *The Making and Unmaking of Difference* (pp. 13-36). Bielefeld: Transaction.
- Eriksen, T.H. (2001) *Tyranny of the Moment: Fast and Slow Time in the Information Age*. London: Pluto Press.
- Essed, P. (1996). *Diversity: Gender, Color, and Culture*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Essed, P. (2002). *Cloning cultural homogeneity while talking diversity: Old wine in new bottles in Dutch organizations*. *Transforming Anthropology*, 11(1), 2-12.
- Essed P. & De Graaff, M. (2002). *De actualiteit van diversiteit*. Den Haag: E-Quality. Utrecht: Forum.
- Ghorashi, H. (2003). Multiple identities between continuity and change: the narratives of Iranian women in exile. Focaal: *European Journal of Anthropology*, 42, 63-77.
- Ghorashi, H. (2006). *Paradoxen van culturele erkenning: Management van diversiteit in nieuw Nederland*. Amsterdam: Faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit.
- Ghorashi, H. (2007). The paradoxes of cultural diversity within organizations. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations*, 7(5), 223-229.

- Ghorashi, H.** (2015a). 'Waarom is racisme taboe in Nederland?' In: M. Davidovic & A. Terlouw (red.), *Diversiteit en democratie: Onderzoek naar processen van in- en uitsluiting* (p. 183-200). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Ghorashi, H.** (2015b). Levensverhalen doorbreken het wij-zij denken. *Tijdschrift voor biografie*, 4(2), 51-58.
- Ghorashi, H.** (2018). *Met de beste bedoeling sluiten we migranten uit*. Sociale vraagstukken: <https://www.socialevraagstukken.nl/met-de-beste-bedoelingen-sluiten-we-migranten-uit/>
- Ghorashi, H., Carabain, C. & Szepietowska, E.** (2015). Paradoxes of (e) quality and good will in managing diversity: A Dutch case in the philanthropic sector. In: *Governing through Diversity* (pp. 83-103). Palgrave Macmillan, London.
- Ghorashi, H. & Ponzoni, E.** (2014). Reviving agency: Taking time and making space for rethinking diversity and inclusion. *European Journal of Social Work* 17(2), 161-174.
- Ghorashi, H. & Van Tilburg, M.** (2006). "When is my Dutch good enough?" Experiences of refugee women with Dutch labour organizations. *Journal of International Migration and Integration/Revue de l'integration et de la migration internationale*, 7(1), 51-70.
- Ghorashi, H. & Sabelis, I.** (2013). Juggling Difference and sameness: Rethinking management of diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 78-86.
- Glastra, Folke** (red.) (1999). *Organisaties en diversiteit: naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.
- Gowricharn, R.** (2002). Het omstrepen paradijs: *Over multiculturaliteit en sociale cohesie*. Utrecht: Forum.
- Herrmann, J.** (2017). Brave/r spaces vs. safe spaces for LGBTQ+ in the writing center: Theory and practice at the University of Kansas. *The Peer Review*, 1(2).
- Hoetink, H.** (1973). *Slavery and race relations in the Americas: Comparative notes on their nature and nexus*. San Francisco: Harper and Row.
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I. & Otten, S.** (2015). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Quality & Quantity*, 49(1), 177-201.
- Holvino, E. & Kamp, A.** (2009). Diversity management: are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 295-403.
- Janssens, M. & Steyaert, C.** (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers.
- Jenkins, R.** (2004). *Social Identity*. New York : Routledge.
- Jong, de, M. & G. Walraven** (2017). *Onderzoek beeldvorming, diversiteit en studiesucces opleidingen Business Studies en Social Work*. Den Haag: Inholland.
- Jonsen, K., Tatli, A., Özbilgin, M. F. & Bell, M. P.** (2013). The tragedy of the uncommons: Reframing workforce diversity. *Human Relations*, 66(2), 271-294.
- Levinas, E.** (1996). *Emmanuel Levinas: basic philosophical writings*. Bloomington: Indiana University Press.
- Meerman, M.G.M.** (1999). *Gebroken wit: Over acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Nimako, K.** (1998). *Voorbij multiculturalisatie: Amsterdam Zuidoost als Strategische locatie*.
- Nkomo, S. & Stewart, M.** (2006). Diverse identities in organizations. In: S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (pp.520-541). London: SAGE Publications Ltd.
- Nosek, B. A.** (2007). Implicit-explicit relations. *Current Directions in Psychological Science*, 16(2), 65-69.
- Ossenkop, C., Vinkenburg, C.J., Jansen, P.G.W. & Ghorashi, H.** (2015). Ethnic identity positioning at work: Understanding professional career experiences. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 515-525.
- Pitts, D.** (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Ponzoni, E., Ghorashi, H. & Van der Raad, S.** (2017). Caught between norm and difference: Narratives on refugees' inclusion in organizations. *Equality, diversity and inclusion: An international Journal*, 36(3), 222-237.
- Rast, M. C. & Ghorashi, H.** (2018). Dancing with 'the other': Challenges and opportunities of deepening democracy through participatory spaces for refugees. *Social Inclusion*, 6(1), 188-198.
- Sandel, M. J.** (2020). *De tirannie van verdienste. Over de toekomst van de democratie*. Utrecht: Ten Have.
- SER** (2019). Diversiteit in de top: Tijd voor versnelling. *SER Advies*, 19/12. Den Haag: Sociaal-Economische Raad. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019/diversiteit-in-de-top-analyse.pdf>
- Sherman, D. K. & Cohen, G. L.** (2006). The psychology of self-defense: Self-affirmation theory. *Advances in experimental social psychology*, 38, 183-242.

- Siebers, H.** (2017). What turns migrants into ethnic minorities at work? Factors erecting ethnic boundaries among Dutch police officers. *Sociology*, 51(3), 608-625.
- Tatli, A. & Özbilgin, M. F.** (2009). Understanding diversity managers role in organizational change: Towards a conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26(3), 244-258.
- Thomas, D.A. & Ely, R.J.** (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74, no. 5, 79-90.
- Thomas, R.** (1992). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. Amacom.
- Van Laer, K. & Janssens, M.** (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64(9), 1203-1227.
- Van Nunspeet, F., Ellemers, N. & Derks, B.** (2015). Reducing implicit bias: How moral motivation helps people refrain from making "automatic" prejudiced associations. *Translational Issues in Psychological Science*, 1(4), 382.
- Vinkenburg, C. J.** (2017). Engaging Gatekeepers, Optimizing Decision Making, and Mitigating Bias: Design Specifications for Systemic Diversity Interventions. *The Journal of Applied Behavioral Science* 53 (2), 212-234.
- Vroome, de, T., Martinovic, B. & Verkuyten, M.** (2014). The integration paradox: Level of Education and immigrants' attitudes towards natives and the host society. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 20(2), 166-175.
- Waldring, I., Crul, M. & Ghorashi, H.** (2015). Discrimination of second-generation professionals in leadership positions. *Social Inclusion*, 3(4), 38-49.
- Wekker, G.** (1998). Gender, identiteitsvorming en multiculturalisme: Notities over de Nederlandse multiculturele samenleving. In: K. Geuijen (ed.), *Multiculturalisme* (pp. 39-55). Utrecht: Lemma.
- Whysall, Z.** (2018). Cognitive biases in recruitment, selection, and promotion: The risk of subconscious discrimination. In: *Hidden Inequalities in the Workplace* (pp. 215-243). Palgrave Macmillan, Cham.
- Wynn, A. T.** (2020). Pathways toward change: ideologies and gender equality in a Silicon Valley technology company. *Gender & society*, 34(1), 106-130.
- Zanoni, P. & Janssens, M.** (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: an analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371-1397.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y. & Nkomo, S.** (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 1-21.

# BIJLAGE

## DEELNEMERS LEERNETWERK

Tom Bersee	Politie Noord Holland
Somya Bouzaggou	Zelfstandig ondernemer
Isaac Bullock	Zelfstandig ondernemer
Aliya Celik	Hogeschool van Amsterdam
Harry Doef	Leger des Heils
Esther de Groot	Hogeschool Inholland
Maayke Jansen	Hogeschool van Amsterdam
Eric Meijer	GVB Amsterdam
Kholoud el Mobayed	Gemeente Hoorn
Daniel van Middelkoop	Hogeschool van Amsterdam
Leonore Niemeijer	Zelfstandig ondernemer
Nina Poort	Effectief Schoonmaakorganisatie
Bright Richards	New Dutch Connection
Maayke van Rooijen	Verwey Jonker
Marcel Schellekens	Ernst & Young
Nikki Scholten	Significant
Mary Tupan	Echo





# COLOFON

**Titel:** Naar een inclusieve werkomgeving! Inzichten vanuit werk- en levenservaring en paradoxen uit de praktijk.

**Auteurs:** Machteld de Jong, Halleh Ghorashi, Tjitske Lovert, Kay Mars, Eline van Rooij, Efza Üstüner

**Met medewerking van:** Nikki Scholten, Sam van Grondelle, Thomas Glaudemans, Thom Geurts en Somya Bouzaggou

**Eindredactie:** Joke Hermes

**Design:** Veronique van Campen

**Illustraties:** Parisa Akbarzadehpoladi

**Correspondentie:** Machteld de Jong, lectoraat Diversiteitsvraagstukken, Hogeschool Inholland

**Adres:** Wildenborgh 6, 1112 XB Diemen

**Info:** Machteld.dejong@inholland.nl

**ISBN/EAN:** 9789083119991

**Datum:** 25 November 2021

Dit onderzoek is tot stand gekomen dankzij een subsidie van Instituut Gak.