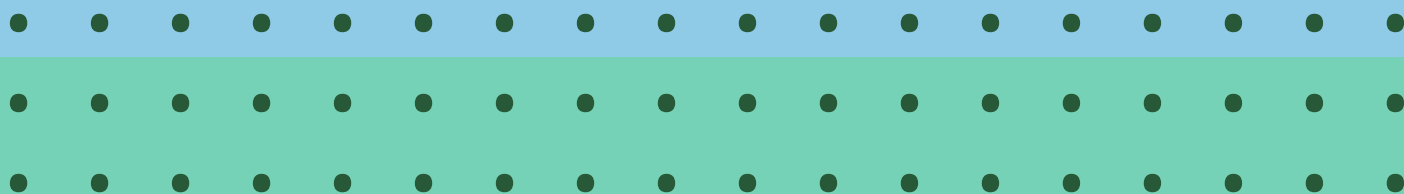




Sociaal en Cultureel Planbureau



Een verbindende arbeidsmarkt in een veranderende samenleving

Kennisnotitie

Lotte Vermeij
Daan Beekers
Ralf Maslowski

Inhoud

5	Samenvatting	3
1	Waarom deze studie?	6
1.1	Arbeidsorganisaties in een krappe en diverse arbeidsmarkt	6
1.2	Inclusieve arbeidsmarkt: werk in uitvoering.....	7
1.3	Over deze studie	7
2	Een brede ontwikkeling naar meer diverse werkvloeren	9
2.1	Werkvloer van ruim een kwart werkenden nog vrijwel homogeen	10
2.2	Werkomgeving werd overal diverser	11
2.3	Diversiteitsslag voor hoogbetaalde werknemers met een migratieachtergrond	12
3	Diverse organisaties zijn niet inclusiever dan homogene organisaties	15
3.1	Een meer diverse werkomgeving: meer uitsluiting en achterstelling.....	16
3.2	Wie minder binding voelt met Nederland, werkt vaker in een diverse omgeving.....	17
3.3	Meer tijdelijke contracten: meer uitsluiting en achterstelling	17
3.4	Diversiteit lijkt op de korte termijn ten koste te gaan van inclusie	18
4	Onbespreekbare uitsluiting blijft onzichtbaar voor werkgever	19
4.1	Uitsluiting en achterstelling zowel openlijk als subtiel en onuitgesproken	20
4.2	Sociale risico's en slechte ervaringen.....	20
4.3	Sociale normen en het aansnijden van discriminatie.....	21
4.4	Ruimte voor gesprek	22
4.5	Hogere management heeft vaak slecht zicht op de werkvloer.....	23
5	Beleid gericht op inclusie blijft hard nodig	24
5.1	Verschillende organisaties, verschillende uitdagingen	24
5.2	Beter benutten van de eigen medewerkers.....	25
	Literatuur	28

S Samenvatting

Aanleiding

Arbeidsorganisaties hebben een sleutelrol in het sociale weefsel van Nederland. Binnen organisaties nemen mensen deel aan de samenleving en kunnen zij leren omgaan met verschillen. In het licht van het toenemend personeelstekort is ook van belang dat inclusieve organisaties beter dan andere organisaties in staat zijn personeel te behouden, ziekteverzuim te beperken en goede resultaten te behalen met een divers medewerkersbestand.

De overheid zet zich al jaren in voor een meer diverse en inclusieve arbeidsmarkt en ook steeds meer werkgevers maken werk van diversiteit en inclusie. Hun beleid richt zich echter vaker op de instroom van werknemers uit minderheidsgroepen dan op doorstroommogelijkheden en inclusie op de werkvloer. Daarbij zijn er aanwijzingen dat Nederlandse arbeidsorganisaties recent terughoudender werden in hun beleid gericht op diversiteit en inclusie.

Met deze kennisnotitie bekijken we het verbindende vermogen van arbeidsorganisaties in Nederland, vanuit het oogpunt van werknemers met een migratieachtergrond. Hoe staan we ervoor en hoe ziet de weg voorwaarts eruit? Om zicht te krijgen op de weg voorwaarts voerden we drie studies uit, met elk een andere invalshoek.

Bevindingen

Brede ontwikkeling naar meer diverse werkvloeren

In de eerste studie zien we dat de diversiteit in de werkomgeving van Nederlandse werkenden tussen 2012 en 2022 toenam. Maar er zijn grote verschillen tussen werkenden: ongeveer een op de vijf werknemers (18%) werkt in een 'zeer diverse' werkomgeving, van ruim een kwart van de Nederlandse werknemers (27%) is de werkomgeving nog vrijwel homogeen.¹ Opvallend snel nam de diversiteit toe in de werkomgeving van werknemers met een migratieachtergrond én een hoog beroepsniveau.² Deze ontwikkeling komt voort uit een sterke maatschappelijke stijging binnen migrantengroepen en de komst van kennismigranten in bepaalde sectoren. Dat deze diversiteitsslag grotendeels voorbijgaat aan de hoogbetaalde werkenden zonder migratieachtergrond, wijst erop dat deze snelle ontwikkeling zich concentreert in een (stedelijk) deel van de organisaties.

Diverse organisaties zijn niet inclusiever dan homogene organisaties

De tweede studie laat zien dat werknemers met een migratieachtergrond die werken in een diverse werkomgeving, meer uitsluiting en achterstelling ervaren dan werknemers met een migratieachtergrond in een meer homogene werkomgeving. Voor een deel heeft dit ermee te maken dat werkenden in een diverse omgeving gemiddeld andere kenmerken hebben dan werkenden in meer homogene werkomgevingen. Bijvoorbeeld, werknemers die zich weinig verbonden voelen met Nederland werken relatief vaak in een diverse omgeving én zij ervaren vaker uitsluiting en achterstelling op hun werk. Daarnaast maken de bevindingen aannemelijk dat diversiteit op de korte

¹ Voor het berekenen van diversiteit gebruiken we de bekende Herfindahl-Hirschman-index (HHI), die hier geïnterpreteerd kan worden als de kans dat twee willekeurig gekozen collega's tot verschillende herkomstgroepen behoren. We onderscheiden daarbij vier categorieën: homogeen, weinig divers, divers en zeer divers werkomgevingen.

² Als indicator voor het beroepsniveau hanteren we het uurloon zoals berekend door het CBS. We gebruiken deze variabele omdat dit een belangrijke dimensie is van de ontwikkeling naar meer diversiteit. Vanzelfsprekend is het niet onze bedoeling een waardeoordeel uit te drukken.

termijn ten koste gaat van inclusie. In de wetenschappelijke literatuur wordt hiervoor een aantal verklaringen gegeven, zoals dat diversiteit leidt tot gevoelens van bedreiging en onzekerheid in de omgang. Deze uitkomst roept echter ook de vraag op waarom de positieve verwachtingen kennelijk niet voldoende bewaarheid worden. Meer diversiteit betekent doorgaans ook meer draagvlak voor meer inclusie.

Onbespreekbare uitsluiting blijft onzichtbaar voor werkgever

In de derde studie vertelden werkenden (vooral) met een migratieachtergrond over de openlijke, maar ook vaak subtiele vormen van uitsluiting en achterstelling waar zij mee te maken krijgen op hun werk. Hoewel deze ervaringen hen raakten, hielden zij deze regelmatig voor zichzelf. Als reden hiervoor noemen zij dat het aansnijden van negatieve ervaringen sociale risico's met zich meebrengt, zoals gezien worden als 'iemand die moeilijk doet'. Ook hebben mensen lage verwachtingen van wat het aankaarten op kan leveren, door eerdere teleurstellende ervaringen van henzelf of anderen. Sommige werknemers besloten de organisatie of afdeling te verlaten of namen mentaal afstand van het werk. Wanneer werknemers ervaren dat zij negatieve situaties niet kunnen aankaarten, wijst dit op een weinig inclusieve organisatiecultuur én staat het de verbetering van de organisatie in de weg. Het bespreken van ervaringen kan bijdragen aan het versterken en verduidelijken van anti-discriminatoire normen binnen organisaties. Daarbij kan het een startpunt zijn van een open gesprek, waarin uitsluitende praktijken naar voren komen en waarin wordt samengewerkt aan meer inclusieve manieren van doen.

Aanbevelingen

Uitsluiting en achterstelling komen helaas in veel organisaties nog voor. Meer inclusieve organisaties zijn in het belang van de samenleving en in dat van werkgevers. In het streven naar meer inclusieve organisaties, zouden werkgevers meer gebruik kunnen maken van de ervaringen en inzichten van medewerkers. Dit vraagt om meer aandacht voor de onderbelichte perspectieven van werknemers die met uitsluiting te maken hebben. De volgende vier punten zijn hierbij in ieder geval van belang:

- Effectief beleid kan niet zonder een reëel beeld van wat zich binnen de organisatie afspeelt. Dit vergt goede voelsprietten in de organisatie. Beproefde middelen zijn objectief onderzoek, zoals een analyse van de doorstroming en beloningen binnen de organisatie, een enquête naar de ervaringen van werknemers, exitgesprekken en toegankelijke, inclusieve meld- en klachtenprocedures.
- Leidinggevenden vormen een centrale schakel in het omgaan met diversiteit. Door taakgerichte aansturing bevorderen zij de meerwaarde van diversiteit en door groepsprocessen bij te sturen, kunnen zij uitsluiting binnen teams tegengaan. Werknemers die uitsluiting of achterstelling ervaren, hebben regelmatig het gevoel dat hun vragen of opmerkingen worden weggewimpeld. Als eventuele ervaringen van uitsluiting of achterstelling een vast onderdeel vormen van personeelsgesprekken, wordt het gesprek tussen leidinggevenden en medewerkers bevorderd.
- In een diverse organisatie verschillen werknemers in zienswijzen, posities en ervaringen. Alleen wanneer deze bespreekbaar zijn, kunnen werknemers van elkaar leren en kan een meer gedeeld begrip ontstaan over wanneer sprake is van discriminatie en hoe dit voorkomen kan worden. Een open gesprek vergt een veilige cultuur en gespreksleiding en een werkomgeving waarin niet te veel wisselingen zijn.
- Tot slot is van belang dat alle werkenden zich deelgenoot blijven voelen van de veranderende organisatie, ook degenen zonder migratieachtergrond. Ervaringen van uitsluiting of

achterstelling kunnen onder alle groepen voorkomen en voor de weg naar meer inclusie is iedereen nodig. Wanneer de ervaringen van alle werknemers ertoe doen, is het streven naar inclusie meer gedragen, doorleefd en effectief. De tegenstellingen in de samenleving maken het ook meer dan voorheen belangrijk dat het gesprek over inclusie breed gevoerd wordt.

1 Waarom deze studie?

1.1 Arbeidsorganisaties in een krappe en diverse arbeidsmarkt³

Arbeidsorganisaties hebben een sleutelrol in het sociale weefsel van Nederland. Werknemers doen op hun werk contacten op en werk geeft velen een gevoel iets te betekenen voor de samenleving (Damen et al. 2024; Geurts et al. 2021). Op het werk doen mensen ook ervaringen en vaardigheden op, die kunnen bijdragen aan hun betrokkenheid bij de samenleving en hun vertrouwen in politieke instituties (Geurkink et al. 2022, 2024). Werk is bovendien een plek waar de leefwerelden van verschillende groepen Nederlanders met elkaar in verbinding kunnen komen. Wanneer collega's met verschillende achtergronden, leefsituaties of zienswijzen met elkaar samenwerken, kan dit tegenstellingen helpen overbruggen (Kokkonen et al. 2015; Manevska et al. 2024; Wojcieszak en Warner 2020). Als de leefwerelden van groepen te zeer van elkaar gescheiden zijn, gaat dit ten koste van kansgelijkheid, solidariteit en maatschappelijke veerkracht (Van Oudenhoven-van der Zee 2025; Vermeij en Thijssen 2024).

Werk speelt ook een grote rol in de manier waarop migratie in de samenleving doorwerkt (Spierings 2025; WRR 2020). Nieuwkomers vinden hun weg in de samenleving via werk, maar krijgen daarbij vaak te maken met discriminatie. Dit geldt ook voor in Nederland geboren werkenden met een migratieachtergrond (Andriessen et al. 2020; Dirven en Van Thor 2023; Duijs et al. 2023; Mesman 2024; Omlo et al. 2022; SDR 2025; Waldring et al. 2015; Kros et al. 2023; Witkamp et al. 2024). Door discriminatie en segregatie op de arbeidsmarkt stromen werkenden met een migratieachtergrond minder snel door naar betere posities en verdienen zij minder dan werkenden zonder migratieachtergrond (Hermansen et al. 2025). Ondertussen wordt over de toenemende diversiteit in de samenleving heel verschillend gedacht (Blommaert en Coenders 2024; CBS 2024; Kunst et al. 2025).

Tegenstellingen binnen de Nederlandse samenleving vinden hun weg in de dagelijkse interacties in kantines, kantoren, vergaderzalen en werkplaatsen. Daar vinden uitsluiting en achterstelling plaats, en bij een deel van de werknemers is er ook sprake van weerstand en terughoudendheid ten opzichte van diversiteits- en inclusiebeleid (Gündemir et al. 2024; Iyer 2022; Jansen et al. 2024). Idealiter worden tegenstellingen op de werkvloer opgelost of verzacht. Dit vergt wel dat organisaties ruimte bieden aan verschillen, en het mogelijk maken dat mensen zich verbonden voelen met de organisatie en hun collega's, ook wanneer zij veel verschillen ervaren tussen collega's (Hofhuis et al. 2016; Luijters et al. 2008; Van der Zee et al. 2009). Organisaties kunnen zo een plek zijn waar mensen leren omgaan met verschillen, een blauwdruk voor een inclusieve samenleving.

Inclusieve arbeidsorganisaties zijn bovendien nodig in het licht van het toenemend personeelstekort. Dit groeiende tekort vormt een rem op de economie en maatschappelijke doelen op terreinen als wonen, verduurzaming, defensie, de zorg en het onderwijs (Hasekamp en Scheer 2024; SDO2050 2024). Onder Nederlanders met een migratieachtergrond zijn veel mensen die meer zouden willen en kunnen werken dan ze doen; daar valt dus veel winst te behalen (Adviesraad Migratie 2025; CBS 2024). Organisaties met een inclusieve cultuur zijn beter dan andere organisaties in staat personeel te

³ Voor het aanduiden van de herkomst van mensen, hanteren we verschillende termen, aansluitend bij de variatie aan benaderingen en voorkeuren in de recente literatuur. Als we spreken over 'een migratieachtergrond' doelen we op de gangbare betekenis van het CBS, namelijk dat iemand zelf buiten Nederland geboren is (eerste generatie) of dat minimaal een van beide ouders buiten Nederland geboren is (tweede generatie). Omdat we het hier hebben over personen die wonen en werken in Nederland gebruiken we ook het woord Nederlanders, maar dit wil niet zeggen dat iedereen een Nederlandse nationaliteit heeft of zich Nederlander voelt.

behouden (Nunez-Smith et al. 2009; Triana et al. 2015), ziekteverzuim te beperken (TNO 2023) en goede resultaten te behalen met een divers medewerkersbestand (Ellemers en Rink 2016; Luijters et al. 2008; Shore en Chung 2024).

1.2 Inclusieve arbeidsmarkt: werk in uitvoering

De overheid zet zich al jaren in voor een meer diverse en inclusieve arbeidsmarkt (CPB/SCP 2020; Djundeva et al. 2021; Gijsberts et al. 2024). Zo probeert zij de arbeidsmarktpositie van mensen met een migratieachtergrond te verbeteren met het Actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie 2022-2025 (SZW2025a) en het programma Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt (VIA) (SZW 2025b; Walz et al. 2021). Ook steeds meer arbeidsorganisaties maken werk van diversiteit en inclusie. Al meer dan vijfhonderd organisaties sloten zich aan bij het Charter Diversiteit van de Sociaal-Economische Raad. Dit biedt hen ondersteuning bij hun streven naar een meer divers personeelsbestand en een meer inclusief werkklimaat (SER DiB 2023).

Hoewel er dus veel gebeurt, is het geen gelopen race. Naast een toegewijde voorhoede is er ook een grote groep organisaties waarin minder wordt ondernomen (Faber et al. 2023a). Een obstakel is daarbij dat veel werkgevers rooskleurig denken over hun organisatie en veronderstellen dat diversiteit vanzelf tot inclusie leidt (Thijssen 2023). Organisaties richten zich dan ook vaker op de instroom van werknemers uit minderheidsgroepen dan op inclusie op de werkvloer en doorstroommogelijkheden binnen de organisatie (Senen et al. 2021; SER DiB 2023). In werkelijkheid kan diversiteit ook negatief uitpakken (Hofhuis et al. 2015; Van Knippenberg en Schippers 2007). Hoewel het draagvlak voor beleid gericht op diversiteit en inclusie de afgelopen jaren toenam binnen organisaties, zijn er ook aanwijzingen dat Nederlandse arbeidsorganisaties recent terughoudender werden onder invloed van de aanval op dit beleid vanuit de Verenigde Staten (De Baak 2025; Eumedion 2025; Highberg 2025; De Ruiter 2025).

1.3 Over deze studie

Met deze kennisnotitie bekijken we het verbindende vermogen van arbeidsorganisaties in Nederland. Hieronder verstaan we arbeidsorganisaties waarbinnen werknemers met verschillende achtergronden met elkaar in aanraking komen en waarbinnen iedereen ‘erbij hoort’ en eerlijk behandeld wordt. Binnen verbindende arbeidsorganisaties bestaat ook ruimte voor open communicatie, zodat onderling begrip en bewustzijn van uitsluitingsmechanismen kunnen toenemen (Afridah en Lubis 2024; SER DiB 2024). In deze kennisnotitie gaan we in op de vraag hoe we ervoor staan en hoe de weg voorwaarts eruitziet.

We focussen op diversiteit naar herkomst en de ervaringen van werknemers met een migratieachtergrond, maar bezien de bevindingen in een breder verband. De verbindende betekenis van arbeidsorganisaties is immers ook van belang voor andere groepen die te maken hebben met uitsluiting of achterstelling. Met deze notitie baseren we ons op drie studies, met elk een andere invalshoek.

- Met de eerste studie gaan we na hoezeer diversiteit tussen 2012 en 2022 toenam, in de werkomgeving van verschillende groepen Nederlandse werkenden. Een diverse werkvloer betekent hier dat collega's van elkaar verschillen in de landen waar zij zelf of hun ouders

werden geboren. Dit hoeft overigens niet te betekenen dat werknemers ook veel verschillen ervaren (De Bakker et al. 2023). Deze studie is gebaseerd op registercijfers (§ 2).

- Met de tweede studie gaan we in op de verschillen tussen meer en minder diverse organisaties in de mate waarin werkenden met een migratieachtergrond deze als inclusief ervaren. Dit lezen we af aan de mate waarin zij uitsluiting en achterstelling ervaren. Met verschillende analyses gaan we na hoe we de verschillen tussen organisaties kunnen begrijpen. Voor deze studie combineren we registercijfers met enquêtegegevens (§ 3).
- Met de derde studie gaan we op zoek naar wat het zo moeilijk maakt voor werkenden die uitsluiting of discriminatie ervaren om zich uit te spreken. Uitgangspunt is hier dat mechanismen van uitsluiting en achterstelling vaak niet goed zichtbaar zijn en dat open communicatie nodig is in de weg naar meer inclusieve en verbindende organisaties. Op basis van interviews met werkenden met (vooral) een migratieachtergrond gaan we in op de situaties waarin zij uitsluiting of achterstelling in hun werkomgeving ervaren. We kijken daarbij naar de factoren die bepalen of zij deze aankaarten en hoe organisaties hierin verandering kunnen brengen (zie § 4).

De afzonderlijke publicaties over deze drie studies (Thijssen et al., te verschijnen; Vermeij, te verschijnen; Vermeij et al. te verschijnen) kunnen later dit jaar worden nagelezen op www.scp.nl.

2 Een brede ontwikkeling naar meer diverse werkvloeren

In de eerste deelstudie gaan we in op de vraag hoe diversiteit naar herkomst tussen 2012 en 2022 veranderde in de werkomgeving van werkenden in Nederland (Vermeij, te verschijnen). In deze jaren werd Nederland steeds diverser, door migratie met uiteenlopende motieven vanuit een groot aantal landen (WRR 2020). Ook de werkvloeren van Nederland worden hiermee diverser. Ruim een op de vier werkenden in Nederland heeft een migratieachtergrond, wat wil zeggen dat een op de vier werkenden zelf buiten Nederland geboren werd of een of twee ouders heeft die buiten Nederland geboren werden. Onder het jonge deel van de beroepsbevolking (25-35 jaar) is dit bijna een op de drie (CBS 2023).

De afgelopen decennia vond ook een aanzienlijke maatschappelijke stijging plaats binnen groepen met een migratieachtergrond (CBS 2024; Dagevos et al. 2022). Hier komt bij dat het aantal internationale kennismigranten (expats) sterk toenam, vooral in sectoren als ICT, wetenschap en financiële dienstverlening (CPB 2024). De grote groep werknemers met een migratieachtergrond werd daardoor ook in sociaal-economisch opzicht diverser, dit zien we bijvoorbeeld terug in een groeiend aandeel leidinggevendenden met een migratieachtergrond (Faber et al. 2023b).

In een interview omschreef hoogleraar Judi Mesman de toename aan diversiteit binnen organisaties als een ‘diversiteitsslag’ (in: Bahara 2024). Op basis van registercijfers (zie kader 2.1) gaan we na hoe dit uitpakt voor verschillende groepen werkenden.

Kader 2.1 Toelichting bij de eerste deelstudie

Voor een zo goed mogelijk beeld van diversiteit op het werk in Nederland, gebruiken we registerdata van het CBS waarin alle werkenden met een dienstverband zijn gekoppeld aan ‘collega’s’ (Van Klinger et al. 2024; Van der Laan et al. 2022; Vermeij en Thijssen 2024). Voordelen van deze data ten opzichte van andere bronnen zijn de volledigheid en de aansluiting bij de positie van individuele werknemers. Een beperking is dat we niet precies weten wie met wie werkt. Degenen die in deze bestanden worden aangemerkt als collega’s zijn degenen die bij dezelfde organisatie werken of, als dit meer dan 100 personen zijn, de 100 collega’s die het dichtst bij de werknemer wonen. Het is waarschijnlijk dat de dichtstbij wonende collega’s meer lijken op de betreffende werknemer dan de andere werknemers van de organisatie, bijvoorbeeld in termen van beroepsniveau, gezinssituatie en herkomst. We gaan er hier vanuit dat deze selectie ongeveer overeenkomt met de selectie die plaatsvindt binnen organisaties, bijvoorbeeld omdat werknemers vooral contact zullen hebben met anderen met hetzelfde beroepsniveau. We nemen dus aan dat de samenstelling van iemands werkomgeving in het bestand min of meer overeenkomt met de samenstelling van degenen die iemand daadwerkelijk tegenkomt op de werkvloer.

Diversiteit op de werkvloer

Voor het berekenen van diversiteit gebruiken we de bekende Herfindahl-Hirschman-index (HHI), die geïnterpreteerd kan worden als de kans dat twee willekeurig gekozen personen tot verschillende categorieën behoren (zie bv. Van der Meer en Tolsma 2014). In theorie varieert de index van 0 (iedereen behoort tot dezelfde categorie) tot 100 (iedereen behoort tot een andere categorie). Omdat we hier een indeling gebruiken met acht groepen is de maximale diversiteit hier 88 (de acht groepen zijn gelijk vertegenwoordigd). We onderscheiden homogene werkomgevingen ($HHI < 20$), weinig diverse werkomgevingen (20-40), diverse werkomgevingen (40-60) en zeer diverse werkomgevingen (60-88).

Herkomstgroepen

Het classificeren van mensen op basis van hun migratieachtergrond is lastig. Verschillen tussen groepen worden al snel overschat, terwijl verschillen binnen groepen juist buiten beeld blijven. Gebruikte labels bevatten daarbij vaak onbedoeld een rangorde (Bovens et al. 2016). Voor het huidige onderzoek maken we gebruik van een indeling in acht groepen op basis van linguïstische en culturele verwantschap tussen landen (Jennissen et al. 2021; WRR 2020). Hoewel ook binnen deze categorieën nog veel verschillen bestaan, verwachten we dat deze indeling meer dan andere indelingen aansluit bij ervaringen van verschil en overeenkomst tussen werknemers op de werkvloer. Aansluitend bij wat gebruikelijk is, rekenen we iemand tot een herkomstgroep wanneer deze persoon zelf, of minimaal een van de ouders in een ander land dan Nederland geboren is. Bijvoorbeeld: Nederlanders met een Turkse, Marokkaanse of Syrische achtergrond worden gerekend tot de groep met een herkomst in een 'Arabisch land of Centraal-Azië'. De andere groepen zijn mensen met een herkomst in een 'Anglo- of Germaanstalig land', 'Midden- of Oost-Europees land', 'Latijns-Amerikaans of mediterraan land', de 'Cariben', 'overig Azië of de Pacific', 'Sub-Sahara Afrika' en 'Nederlanders zonder migratieachtergrond'.

Beroepsniveau

Als indicator voor het beroepsniveau hanteren we het uurloon zoals berekend door het CBS. Vervolgens delen we de werkenden op in vier gelijke categorieën: het eerste kwartiel (laagste beroepsniveau), het tweede kwartiel (laag beroepsniveau), het derde kwartiel (hoog beroepsniveau) en het vierde kwartiel (hoogste beroepsniveau). We gebruiken deze variabele, omdat dit een belangrijke dimensie is van de ontwikkeling naar meer diversiteit. Vanzelfsprekend is het niet onze bedoeling een waardeoordeel uit te drukken.

Typen gemeenten

Om ruimtelijke verschillen binnen Nederland op een simpele manier in beeld te brengen, maken we gebruik van een vierdeling van gemeenten (Vermeij et al. 2021). Op basis van kenmerken van de bevolking onderscheiden we:

- kleinschalige gemeenten (bv. Aa en Hunze, Hollandse Kroon, Sluis en Dantumadiel);
- universiteitssteden (bv. Amsterdam, Tilburg, Nijmegen en Rotterdam);
- kleinstedelijke gemeenten (bv. Zoetermeer, Emmen, Oss en Amersfoort);
- welvarende woongemeenten (bv. Wassenaar, Bloemendaal, Houten en Gooise Meren).

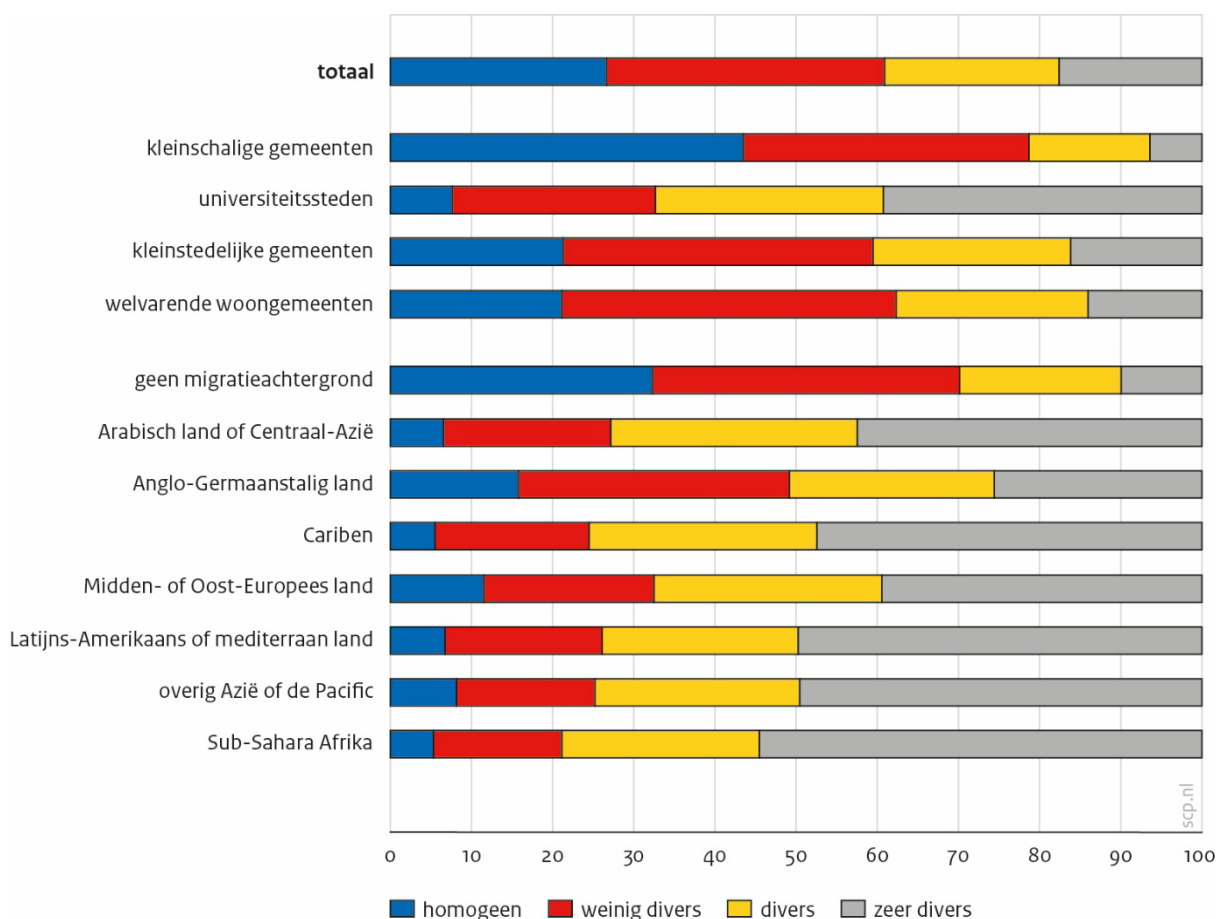
2.1 Werkvloer van ruim een kwart werkenden nog vrijwel homogeen

Het onderzoek laat grote verschillen zien tussen werkomgevingen in de mate van diversiteit (figuur 1). Een op de vijf werknemers (18%) werkt in een 'zeer diverse' werkomgeving. Nederlanders zonder migratieachtergrond vormen hier vaak geen meerderheid en het omgaan met collega's met verschillende achtergronden is dagelijkse kost. Van ruim een kwart van de Nederlandse werknemers (27%) is de werkomgeving nog vrijwel homogeen.

Dit verschil tekent zich vooral af tussen typen gemeenten en herkomstgroepen. Steden zijn van oudsher populaire vestigingsplaatsen van migranten en raakten de afgelopen decennia ook steeds meer internationaal verbonden (De Haas 2024). We zien dan ook dat werkende inwoners van de meest stedelijke gemeenten (universiteitssteden) meestal werken in een (zeer) diverse werkomgeving (67%). Onder werkenden in de minst stedelijke gemeenten (kleinschalige gemeenten) is een homogene of weinig diverse werkomgeving normaal (78%). De werkende inwoners van welvarende woongemeenten en kleinstedelijke gemeenten bevinden zich hier tussenin. Van de werkenden zonder migratieachtergrond werkt ongeveer een derde (30%) in een diverse of zeer diverse werkomgeving. Onder werkenden met een migratieachtergrond is dit veel gebruikelijker en

werkt ongeveer zeven op de tien in een (zeer) diverse omgeving (met uitzondering van de groep werkenden met een herkomst in een Anglo-Germaanstalig land).

Figuur 2.1 Diversiteit in de werkomgeving naar type gemeente en herkomstgroep, 2012-2022 (in procenten)^a

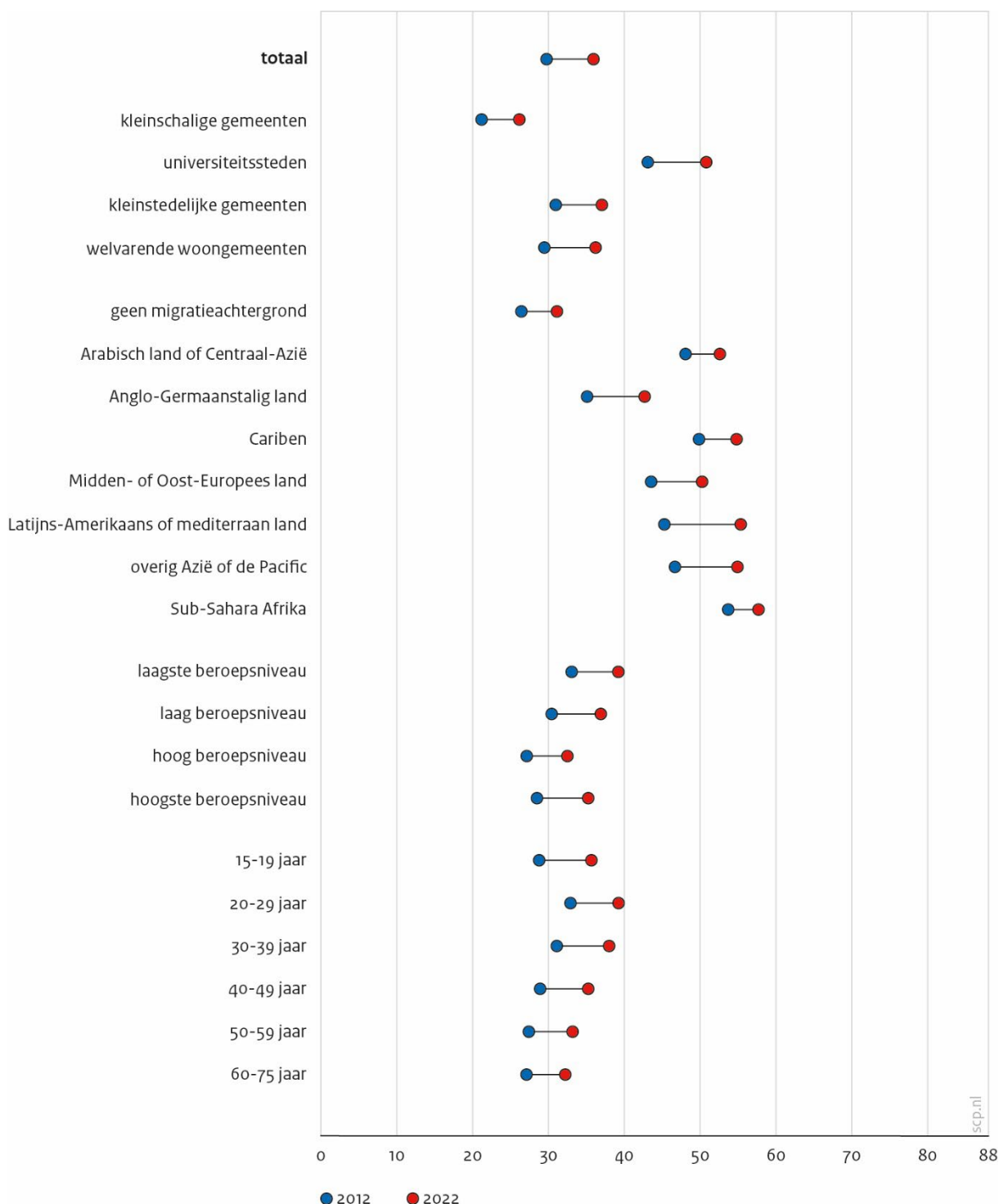


^a De mate van diversiteit is gebaseerd op de Herfindahl-Hirschman index (zie kader 2.1)

2.2 Werkomgeving werd overal diverser

Tussen 2012 en 2022 nam de diversiteit in de werkomgeving van Nederlandse werknemers toe, over het brede spectrum van de werkenden (figuur 2.2). Het verschil tussen de meest stedelijke gemeenten (universiteitssteden) en minst stedelijke gemeenten (kleinschalige gemeenten) werd in die periode wel iets groter. Ook nam de diversiteit relatief sterk toe in de werkomgeving van werknemers met een herkomst in een Latijns-Amerikaans of mediterraan land, een overig Aziatisch land of de Pacific en in een Anglo-Germaanstalig land. De werkvloeren van werkenden zonder migratieachtergrond, met een herkomst in een Arabisch of Centraal-Aziatisch land, in de Cariben of in Sub-Sahara Afrika werden niet bijzonder snel diverser. Over de verschillende beroepsniveaus en leeftijdsgroepen was de ontwikkeling vrij gelijkmatig.

Figuur 2.2 Ontwikkeling in diversiteit naar herkomst op de werkvloer naar kenmerken werkenden, 2012 en 2022 (in gemiddelde HHI)



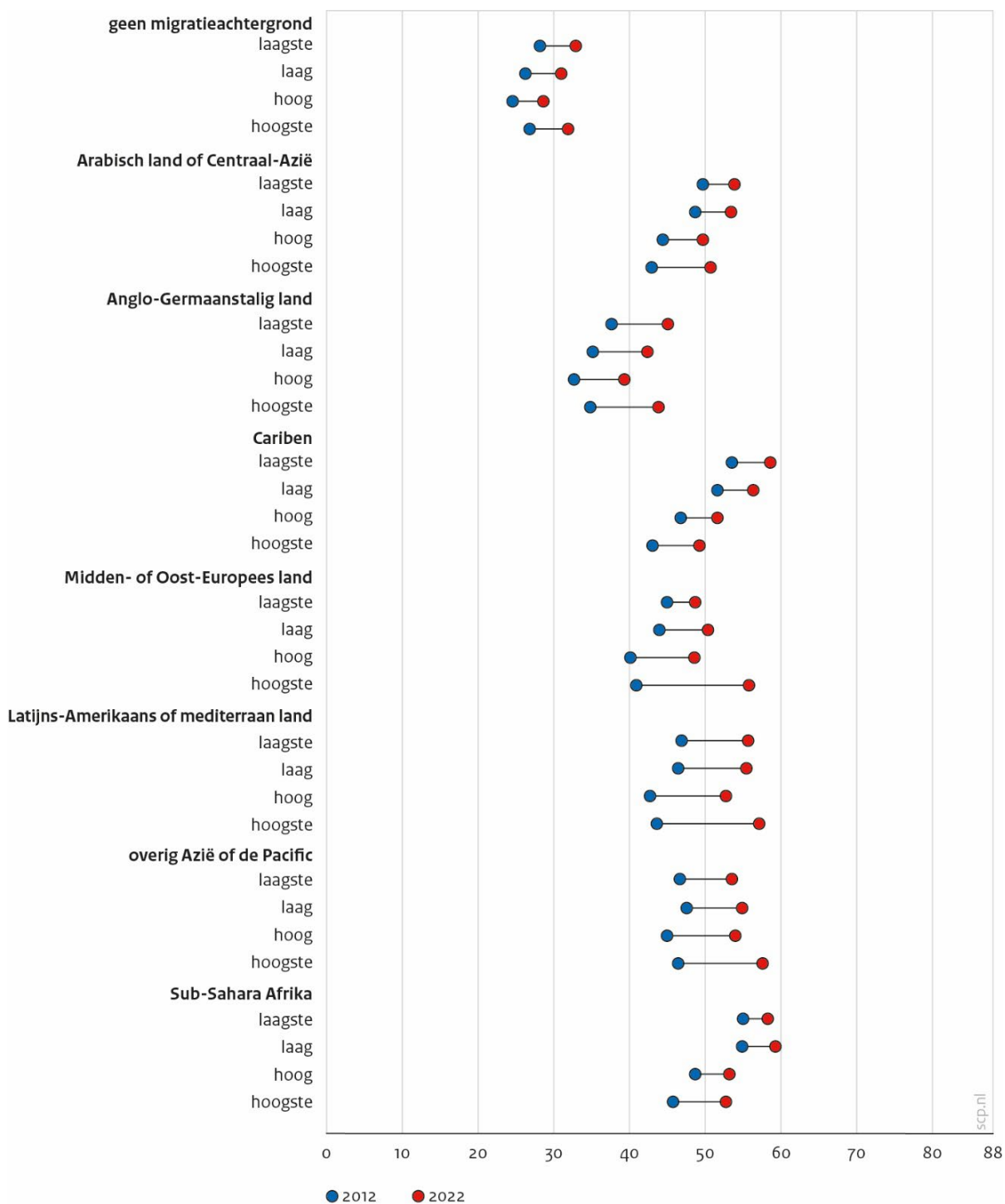
2.3 Diversiteitsslag voor hoogbetaalde werknemers met een migratieachtergrond

Opvallend snel nam de diversiteit toe in de werkomgeving van werknemers met een hoog beroepsniveau en migratieachtergrond. Dit geldt vooral voor de hoogbetaalde werknemers met een herkomst in een Midden- en Oost-Europees land, in een Latijns-Amerikaans of mediterraan land en

(in wat mindere mate) voor met een herkomst in een overig Aziatisch land of de Pacific, in een Anglo-Germaanstalig land en een Arabisch land of Centraal-Azië.

Dat voor werkenden met een migratieachtergrond en een hoog beroepsniveau de werkomgeving snel diverser werd, betekent dat maatschappelijk succes steeds minder samengaat met een situatie waarin zij zich moeten verhouden tot een homogene werkomgeving (Mesman 2024). We kunnen de ontwikkeling begrijpen in het licht van de genoemde maatschappelijke stijging onder Nederlanders met een migratieachtergrond en de komst van kennismigranten in bepaalde sectoren. Dat deze diversiteitsslag grotendeels voorbijgaat aan de hoogbetaalde werkenden zonder migratieachtergrond, wijst erop dat deze snelle ontwikkeling zich concentreert in een (stedelijk) deel van de organisaties.

Figuur 2.3 Ontwikkeling in diversiteit in de werkomgeving naar herkomst en beroepsniveau werkenden, 2012 en 2022 (in gemiddelde HHI)



3 Diverse organisaties zijn niet inclusiever dan homogene organisaties

In de tweede deelstudie stond de vraag centraal of diverse organisaties inclusiever zijn dan minder diverse organisaties. Meer specifiek: ervaren werkenden met een migratieachtergrond minder uitsluiting en achterstelling in een diverse werkomgeving dan in een homogene werkomgeving? Ook wilden we weten hoe we die relatie kunnen begrijpen (Thijssen et al., te verschijnen). We richten ons hier niet zozeer op wat er binnen organisaties gebeurt, maar op de algemene patronen in de organisaties van Nederland, vanuit het perspectief van een representatieve groep werkenden met een migratieachtergrond. Een kanttekening bij deze studie is dat de data verzameld zijn in 2018. Hoewel dit een aantal jaren geleden is, hebben we vertrouwen dat de gevonden inzichten ook nu nog van toepassing zijn, omdat onze focus ligt op samenhangen, en samenhangen vaak redelijk stabiel zijn in de tijd.

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende mechanismen naar voren gebracht die een rol kunnen spelen bij hoe een diverse organisatie meer of juist minder inclusief wordt. Een positieve doorwerking van diversiteit kan voortkomen uit de numerieke verhoudingen. Meer diversiteit betekent dat meer werknemers weten hoe het is om te behoren tot een minderheid; zij kunnen fungeren als rolmodel, mentor of medestander. Een meer diverse werkomgeving biedt zo ook meer draagvlak voor inclusieve normen en beleid gericht op diversiteit en inclusie (bv. Ghorashi en Ponzoni 2014; Tomaskovic-Devey et al. 2015). Als organisaties divers zijn, is er ook meer contact tussen mensen die van elkaar verschillen. Onder de juiste omstandigheden kan dit helpen vooroordelen te bestrijden (Pettigrew en Tropp 2006). Ook mensen zonder migratieachtergrond kunnen zich hierdoor meer bewust zijn van discriminatie en hun eigen rol hierin.

Maar diversiteit kan ook negatieve gevolgen hebben. Zo kan meer diversiteit ten koste gaan van de sociale samenhang, zowel tussen als binnen groepen, omdat mensen meer onduidelijkheid en onzekerheid ervaren in de omgang met elkaar (Van der Meer en Tolsma 2014; Putnam 2007). In een werkklimaat met veel onzekerheid, kan discriminatie makkelijker ontstaan. Ook kan diversiteit bij de meerderheidsgroep een gevoel van dreiging teweegbrengen, over wie welke functie krijgt, wie invloed heeft op besluitvorming en hoe de manier van omgaan met elkaar verandert. Er kunnen verschillende ideeën ontstaan over waar de organisatie voor staat (Hofhuis et al. 2015). Ervaren dreiging kan voeding geven aan weerstand tegen beleid gericht op meer diversiteit en inclusie (Iyer 2022).

Een relatie tussen diversiteit en inclusie hoeft overigens niet te betekenen dat diversiteit invloed heeft op inclusie. Een relatie kan verschillende verklaringen hebben, die we hier ook onderzoeken. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat verschillen ontstaan door selectieprocessen. Wie bij welke organisaties werkt, is het gevolg van keuzes van de werknemer en de werkgevers. Deze kunnen ervoor zorgen dat de werknemers van diverse organisaties andere kenmerken hebben dan de werknemers van homogene organisaties. Een andere mogelijke verklaring is de mate waarin organisaties zich inspannen om inclusie te bevorderen. Dit beleid als zodanig vormt niet de focus van deze studie, maar als achterliggende verklaring kan het wel een rol spelen.

In hoeverre een werkomgeving inclusief is, lezen we af aan de ervaringen van uitsluiting en achterstelling van werknemers met een migratieachtergrond. Ervaringen van uitsluiting gaan over situaties waarin mensen te maken krijgen met negatieve bejegening en met het gevoel dat zij niet bij de groep horen of niet zichzelf kunnen zijn (Jansen et al. 2014; Shore et al. 2011). Ervaringen van achterstelling gaan over situaties waarin mensen ervaren dat zij worden benadeeld, bijvoorbeeld wanneer zij minder kans op promotie hebben. Als mensen uitsluiting of achterstelling ervaren,

spreeken we vaak ook van ervaren discriminatie, omdat mensen ervaren anders behandeld te worden dan anderen en dit toeschrijven aan een negatieve houding van de ander ten opzichte van de groep waartoe zij worden gerekend (Andriessen et al 2020). Zij ervaren dan bijvoorbeeld dat hun achtergrond, cultuur, huidskleur of religie een nadelige rol speelt in de manier waarop zij binnen de organisatie gezien en behandeld worden. In onze analyses maken we gebruik van een combinatie van registercijfers en enquêtegegevens (zie kader 2.2).

Kader 2.2 Toelichting bij deelstudie 2

Voor deelstudie 2 maakten we gebruik van dezelfde registerdata als in deelstudie 1 (Van der Laan et al. 2022). Deze combineren we met enquêtegegevens uit het onderzoek Ervaren Discriminatie 2018 waarvoor deelnemers gedetailleerde vragen beantwoordden over de discriminatie die zij ervaren in verschillende contexten (Andriessen et al. 2020). We analyseren hier de gegevens van 1806 werkenden met een migratieachtergrond, met betrekking tot hun ervaringen in de werkcontext. Het combineren van deze registerdata met enquêtegegevens geeft een unieke blik op de relatie tussen de samenstelling van de werkcontext en de ervaringen van werknemers. Het gebruikte enquêteonderzoek bevat bovendien informatie over verschillende vormen van ervaren discriminatie, waarbij zowel ervaringen van uitsluiting aan bod komen (items 1, 2 en 3) als ervaringen van achterstelling (items 4 en 5):

1. u heeft het gevoel dat u er niet bij hoort;
2. u bent uitgescholden of gepest;
3. er zijn kwetsende grappen over u gemaakt;
4. u krijgt voor hetzelfde werk minder betaald dan een collega;
5. collega's krijgen meer mogelijkheden dan u om promotie te maken.

Vanzelfsprekend kunnen ook werknemers zonder migratieachtergrond deze ervaringen hebben. Uitsluiting en achterstelling kan te maken hebben met veel andere factoren dan migratieachtergrond. Wel is duidelijk dat werkenden met een migratieachtergrond veel vaker te maken hebben met discriminatie en dat hun herkomst hierbij een rol speelt (Andriessen et al. 2020). Om zo nauwkeurig mogelijk zicht te krijgen op de veronderstelde relatie tussen de samenstelling naar migratieachtergrond in de werkcontext en deze ervaringen neemt het onderzoek een brede set aan relevante achtergrondkenmerken van zowel individuen als werkcontexten mee. Voor individuen zijn dat bijvoorbeeld: migratieachtergrond, generatie, gender, leeftijd, opleidingsniveau, huishoudensinkomen, contracttype en lengte dienstverband. Voor werkcontexten zijn dat bijvoorbeeld: samenstelling naar inkomen, gender, contracttype onder collega's, organisatiegrootte en sector.

3.1 Een meer diverse werkomgeving: meer uitsluiting en achterstelling

Het onderzoek laat zien dat werknemers met een migratieachtergrond die werken in een diverse werkomgeving meer uitsluiting en achterstelling ervaren dan werknemers met een migratieachtergrond in een meer homogene werkomgeving. Dit geldt voor vier van de vijf gebruikte items (zie kader 2). Het beeld dat meer diverse organisaties inclusiever zijn, klopt dus niet, afgaand op de ervaringen van werknemers met een migratieachtergrond.

Deze bevinding komt overeen met de uitkomsten van het (voor zover wij weten) enige eerdere Nederlandse onderzoek dat deze relatie onderzocht onder een representatieve groep werkenden met een migratieachtergrond (Dirven en Van Thor 2023). Het sluit ook aan bij eerder onderzoek onder werkenden zonder migratieachtergrond. Dat liet zien dat zij zich in een diverse werkomgeving wat minder geïntegreerd voelden en een relatief sterke voorkeur vertoonden voor collega's zonder

migratieachtergrond (Ashikali et al. 2020; Gijsberts et al. 2024; Thijs 2018). Beide bevindingen kunnen worden begrepen als indicatie voor de gedachte dat diversiteit samengaat met tegenstellingen of conflict, waar zowel werknemers met als zonder migratieachtergrond de gevolgen van ondervinden. Om de relatie tussen diversiteit en ervaringen van uitsluiting en achterstelling onder werknemers met een migratieachtergrond beter te begrijpen, deden we verschillende aanvullende analyses.

3.2 Wie minder binding voelt met Nederland, werkt vaker in een diverse omgeving

Een deel van de verklaring voor het gegeven dat werkenden met een migratieachtergrond in meer diverse werkomgevingen meer uitsluiting en achterstelling ervaren, is dat degenen die in een diverse omgeving werken gemiddeld andere kenmerken hebben dan degenen in meer homogene werkomgevingen. Deze kenmerken gaan gepaard met het vaker ervaren van uitsluiting en achterstelling. Een voorbeeld hiervan is dat werknemers met een Antilliaans-Caraïbische herkomst minder vaak uitsluiting en achterstelling ervaren én in minder diverse organisaties werken. Dat werknemers met deze achtergrond op de werkvloer minder discriminatie ervaren, kan betekenen dat zij daar daadwerkelijk minder discriminatie meemaken, bijvoorbeeld omdat zij weinig of geen taalbarrières zullen ervaren. Het is ook mogelijk dat ze vergelijkbare situaties als minder discriminerend ervaren. Onder de werkenden met een migratieachtergrond geldt ook voor ouderen en degenen die in Nederland geboren zijn (tweede generatie), dat zij relatief weinig discriminatie ervaren en in relatief homogene contexten werken.

We vonden ook nog een ander patroon dat de relatie deels kan verklaren. Werknemers die zich weinig verbonden voelen met Nederland en veel discriminatie ervaren in Nederland, ervaren veel vaker uitsluiting en achterstelling op hun werk én zij werken relatief vaak in een diverse omgeving. Werknemers die zich in Nederland uitgesloten voelen, bijvoorbeeld omdat zij vaker slachtoffer zijn geweest van discriminatie, kunnen homogene organisaties mijden én meer gespitst zijn op discriminatie (Blommaert et al. 2024). Een deel van de verklaring is dus dat werknemers van meer diverse organisaties meer discriminatie ervaren, door hun houding ten opzichte van discriminatie. Ook deze verklaring gaat dus niet over verschillen tussen organisaties in het voorkomen van uitsluiting op de werkvloer, maar over hoe de werknemers van verschillende organisaties situaties verschillend ervaren.

3.3 Meer tijdelijke contracten: meer uitsluiting en achterstelling

Ook de organisatie maakt verschil. Zo liet het onderzoek zien dat werknemers met een migratieachtergrond meer uitsluiting en achterstelling ervaren wanneer zij werken in een organisatie waar veel collega's een tijdelijk contract hebben. Flexibiliteit op de werkvloer lijkt dus een negatieve invloed uit te oefenen op ervaren inclusie. Een reden hiervoor kan zijn dat werkenden in een flexibele omgeving maar weinig tijd krijgen om elkaar daadwerkelijk te leren kennen en daartoe ook weinig worden gemotiveerd. Daardoor is de invloed van vooroordelen en stereotypen groter dan in een werkomgeving waar mensen elkaar wel leren kennen (Jung et al. 2022). Ook blijven uitsluitende en achterstellende mechanismen op de werkvloer mogelijk langer bestaan, omdat werkenden met een tijdelijk contract minder gemotiveerd zijn om deze aan te kaarten dan werkenden met een vast contract, en minder sterk staan in hun pogingen dingen te veranderen. De relatie tussen tijdelijke contracten en inclusie staat los van de relatie tussen diversiteit en inclusie.

3.4 Diversiteit lijkt op de korte termijn ten koste te gaan van inclusie

Nu we verschillende verklaringen voor de samenhang hebben bekeken, rest de vraag of diversiteit ook invloed heeft op inclusie, zoals de theoretische perspectieven voorspiegelen. Voor zover we dit kunnen opmaken uit deze analyses, concluderen we dat de negatieve invloeden overheersen. Ook wanneer we in de analyses rekening houden met de genoemde verschillen tussen werknemers (selectiemechanismen) en organisaties, zien we dat werknemers met een migratieachtergrond in meer diverse organisaties vaker dan de werknemers met een migratieachtergrond in meer homogene organisaties ervaren te worden uitgesloten (uitgescholden of gepest worden) en te worden achtergesteld (minder kans op promotie). Deze relatie verschilt niet of nauwelijks tussen mensen die verschillen in opleidingsniveau, type contract, gender of generatie.

Deze bevindingen maken aannemelijk dat diversiteit een negatieve invloed heeft op de inclusie van organisaties voor werknemers met een migratieachtergrond. In de wetenschappelijke literatuur wordt hiervoor een aantal verklaringen gegeven, zoals dat diversiteit leidt tot gevoelens van bedreiging en onzekerheid in de omgang. Als gevolg hiervan kunnen spanningen ontstaan, afstand tussen groepen en discriminatie. Deze uitkomst roept ook de vraag op waarom de positieve verwachtingen kennelijk niet voldoende bewaarheid worden. Meer diversiteit betekent doorgaans ook meer draagvlak voor het tegengaan van vooroordelen, voor meer inclusieve normen, meer inclusief beleid en meer medestand voor werknemers met een migratieachtergrond. Kennelijk overheersten de negatieve gevolgen; althans, op de korte termijn. Met dit onderzoek keken we niet naar de langere termijn.

4 Onbespreekbare uitsluiting blijft onzichtbaar voor werkgever

Hoe komt het dat de aanwezigheid van werkenden met een migratieachtergrond kennelijk niet met zich meebrengt dat de werkomgeving inclusiever wordt? Om hier zicht op te krijgen, gaan we in de derde deelstudie in op wat het zo moeilijk maakt voor werknemers om uitsluitende en achterstellende patronen binnen organisaties aan te kaarten, en wat dit betekent voor het streven naar meer inclusieve en verbindende organisaties (Vermeij et al., te verschijnen).

Onderzoekers hebben erop gewezen dat uitsluiting en achterstelling vaak onopgemerkt blijven. Dit is ten eerste omdat het onderdeel uitmaakt van de alledaagse praktijk die als gewoon ervaren wordt. Zoals antropologe Philomena Essed stelt met betrekking tot ‘alledaags racisme’ gaat het ‘niet alleen [om de] bijzondere, expliciete momenten maar juist ook [om] de repetitieve momenten in ons leven, de routine’ (Schaap en Essed 2017: 97). Veel uitsluiting en achterstelling komt voort uit de geldende sociale regels en praktijken. Het bevragen van deze patronen is het bevragen van zaken die binnen een organisatie gezien worden als belangrijk, waardevol of heel normaal. Hoogleraar Halleh Ghorashi noemt dit laatste de ‘macht van vanzelfsprekendheid’ (2023: 118). Een tweede reden is dat mensen het vaak niet willen zien. Dat het eigen handelen anderen uitsluit, kwetst of benadeelt, is moeilijk te verenigen met hoe mensen zichzelf zien. Dit geldt in het bijzonder voor degenen die het goede proberen te doen (Ellemers en De Gilder 2022). Ook voor mensen die zelf discriminatie meemaken, kan het makkelijker lijken dit weg te wuiven dan onder ogen te zien (Andriessen 2017).

Dat uitsluiting en achterstelling zo moeilijk waarneembaar zijn, maakt het belangrijk dat mensen het hierover hebben. Ingesloten patronen kunnen immers pas veranderen wanneer mensen zich uitspreken en de patronen proberen te veranderen (Bashshur en Oc 2015). Juist in situaties die werknemers ervaren als sociaal onveilig is dit moeilijk (Edmondson en Lei 2014). In de zoektocht naar factoren die hierbij een rol spelen baseren we ons op gesprekken met werkenden (vooral) met een migratieachtergrond (zie kader 3.1).

Kader 3 .1 Toelichting bij deelstudie 3

Voor dit onderzoek zijn 36 semigestructureerde diepte-interviews afgenomen met werknemers van verschillende organisaties, verspreid over Nederland. De werknemers die we spraken variëren in leeftijd en geslacht en werken in verschillende sectoren en beroepsniveaus. Zo spraken we met groepsbegeleiders in de zorg, administratieve medewerkers, verzekeringsadviseurs, horeca-, magazijn- en servicemedewerkers en medewerkers van uitzendbureaus. Een aantal van onze respondenten vervulde leidinggevende functies of coördinerende taken, een enkeling had een positie in het hogere management. Vijfentwintig deelnemers zijn werknemers met een herkomst buiten Nederland, waarbij de landen van herkomst, het motief van migratie en de duur dat iemand in Nederland is (incl. de generatie) variëren. Bij de werving van een deel van de deelnemers is actief gezocht naar werkenden met ervaringen van uitsluiting of achterstelling.

De interviews werden afgenomen door vier ervaren interviewers en gingen uitgebreid in op de persoonlijke ervaringen van mensen op de werkvloer. Thema's die in de gesprekken aan bod kwamen, waren de organisatiecultuur, de omgang tussen collega's, ervaren verschillen en overeenkomsten tussen collega's en ervaringen van in- en uitsluiting. Bij deze ervaringen is uitvoerig doorgevraagd naar wat precies de situatie was en welke elementen hierin voor de deelnemer belangrijk waren.

4.1 Uitsluiting en achterstelling zowel openlijk als subtiel en onuitgesproken

Verschillende recente Nederlandse onderzoeken binnen verschillende organisaties en sectoren, lieten zien dat werknemers met een migratieachtergrond discriminatie ervaren wegens hun afkomst, huidskleur of religie (bv. Duijs et al. 2023; Kros et al. 2023; Mesman 2024; Omlo et al. 2022; Waldring et al. 2015; Witkamp et al. 2024). Ook in ons onderzoek zagen we talrijke voorbeelden van discriminerende uitspraken en bejegening van collega's of bijvoorbeeld van klanten en patiënten. Naast openlijk racisme ging het vaak ook om situaties die veel minder expliciet zijn, zoals vaak herhaalde vragen over iemands afkomst of opmerkingen die blijk geven van vooroordelen. Ook deze 'subtiële' vormen van uitsluiting hebben een grote impact. Ze maken onderdeel uit van een patroon dat duidelijk maakt dat iemand gezien wordt als minder of anders (Van Laer en Janssens 2011; Mesman 2024; Sue et al. 2007; Waldring et al. 2015).

Werknemers ervaren ook veel impliciete achterstelling, bijvoorbeeld wanneer hun capaciteiten niet op waarde worden geschat, wanneer zij niet vertrouwd worden of wanneer zij minder uitdagende werkzaamheden krijgen dan anderen. Ook zien mensen het patroon dat zijzelf en collega's met een migratieachtergrond gepasseerd worden. Daaruit maken deze collega's op dat ze niet passen in het beeld dat bestaat bij de hogere lagen binnen een organisatie. Maar dit blijft onuitgesproken.

4.2 Sociale risico's en slechte ervaringen

In ons onderzoek kwam ook naar voren waarom het zo moeilijk is de hiervoor genoemde situaties aan te kaarten. Werknemers kiezen er namelijk regelmatig voor negatieve ervaringen voor zichzelf te houden. Dat betekent bijvoorbeeld dat zij de situaties negeren, dat zij meelachen, hun eigen gedrag aanpassen of zich verantwoorden. Als werknemers situaties aankaarten, doen zij dit vaak heel subtiel, bijvoorbeeld met een grapje of door de situatie kleiner te maken dan deze eigenlijk is. Mensen proberen bijvoorbeeld wel hun eigen situatie te verbeteren, maar benoemen niet dat zij ervaren dat er sprake is van structurele achterstelling.

Dit betekent niet dat de ervaringen geen gevolg krijgen. Sommige werknemers besloten de organisatie of afdeling te verlaten of namen mentaal afstand van het werk. Bijvoorbeeld, toen een jonge teamleider in een supermarkt zich steeds meer bewust werd van de moeite die het hem kost om met zijn achtergrond door te stromen, was dat 'een reden [...] om een soort van mentaliteit te hebben van 'ik kom, ik werk en ik ga', dat ik me als het ware nog meer van ze wil distantiëren".

Dat werknemers situaties niet bespreken, heeft er vaak mee te maken dat zij ervaren dat het aansnijden van negatieve ervaringen sociale risico's met zich meebrengt. Mensen willen niet nog verder buiten de groep vallen of gezien worden als 'iemand die moeilijk doet'. Als zij bij hun leidinggevende aankaarten dat zij in hun beleving minder kansen krijgen dan collega's, kan dit makkelijk naar hen worden teruggekaatst. Werknemers vrezen bijvoorbeeld een reactie, waarin zij als lastig worden neergezet. Wat ook meespeelt, is dat mensen lage verwachtingen hebben van wat het aankaarten op kan leveren. Hierbij baseren zij zich vaak op eerdere ervaringen van henzelf of anderen, die teleurstellend verliepen. De ander herkent de situatie niet of doet beloften en komt hier vervolgens niet op terug.

4.3 Sociale normen en het aansnijden van discriminatie

Cruciaal in de weg naar meer inclusieve organisaties is een duidelijke norm die discriminatie afkeurt (Dagevos et al. 2020; Felten et al. 2024). Wanneer mensen ervaren dat discriminatie in hun omgeving niet geaccepteerd wordt, zullen zij zich daar vaak naar gedragen. Omgekeerd geeft gedrag – van collega's, leidinggevend en de organisatie – ook informatie over de geldende sociale normen (Tankard en Paluck 2016). Wanneer de norm duidelijk is, wordt het voor mensen makkelijker om anderen aan te spreken op gedrag waarmee zij de norm overschrijden (Blanchard et al. 1991; Steentjes et al. 2017). De norm wordt dan nog sterker en duidelijker.

In ons onderzoek zagen we dat werknemers openlijke vormen van uitsluiting en achterstelling soms minder moeilijk vinden om aan te kaarten dan meer verholen vormen, omdat zij minder ervaren te moeten 'bewijzen' dat er sprake is geweest van discriminatie. Dit wijst erop dat er voor openlijke discriminatie een duidelijkere sociale norm is dan voor minder openlijke discriminatie.

In veel gevallen is de sociale norm die discriminatie afkeurt echter niet zo duidelijk. Dit zien we een aantal keer terug bij discriminerende 'grappen' die hard en kwetsend zijn, maar vergoelijkt worden met een opmerking als 'het hoort erbij' of 'hij kan het wel hebben'. Aangeven dat het een probleem is, is dan moeilijk. Hoewel we bij deze grappen moeilijk kunnen spreken van subtiele uitsluiting, blijft het uitsluitende karakter wel ongrijpbaar, omdat de grappende vorm de uitsluitende inhoud vergoelijkt (zie ook Lockyer en Pickering 2008). Onduidelijkheid speelt ook vaak wanneer mensen zich achtergesteld voelen. Regelmatig hebben de werkenden die wij spraken het idee dat zij als minder capabel en betrouwbaar worden gezien dan anderen. Hoewel vooroordelen heel goed kunnen meespelen bij de subjectieve oordelen van leidinggevend en anderen, is dit vaak moeilijk hard te maken.

Wanneer collega's discriminerende ervaringen aankaarten, kan dat de norm versterken dat discriminatie wordt afgekeurd. Een voorbeeld hiervan is dat collega's anderen aanspreken op discriminerende opmerkingen. Door het aankaarten wordt de normoverschrijding zichtbaar en wordt duidelijk dat dit niet wordt geaccepteerd, althans door degene die het aansnijdt. Situaties die ambigu lijken, kunnen door het aankaarten worden verduidelijkt. Dit geeft bevestiging en kan ook leiden tot echte verandering. Een voorbeeld is de situatie waarin collega's hun salaris deelden en de ongelijke betaling van vrouwelijke werknemers uiteindelijk werd bijgesteld. Het aankaarten van situaties tussen collega's onder elkaar kan ook helpen om zaken die als onrechtvaardig ervaren worden, aan te kaarten in de bredere organisatie. Door samen op te trekken, wordt de kwestie minder ambigu en kunnen de sociale risico's kleiner zijn.

In het veranderen van normen hebben leidinggevend een centrale rol. Wanneer leidinggevend inclusieve normen voorleven en uitdragen, bieden zij duidelijkheid; daarmee versterken zij de norm. Dit gebeurt ook wanneer een leidinggevende ingrijpt bij situaties van uitsluiting en achterstelling. Wanneer zij uitsluiting of achterstelling gedogen, bijvoorbeeld door kwetsende grappen of opmerkingen op de werkvloer te tolereren, verzwakken zij de norm. Wanneer zij de eigen personele beslissingen, en de manier waarop zij aandacht, feedback en taken verdelen, kunnen verantwoorden en vragen van werknemers kunnen beantwoorden, dragen zij bij aan verduidelijking van de normen binnen de organisatie. Wanneer zij ontwijkend antwoorden, laten zij de onduidelijkheid bestaan. In relatie tot leidinggevend is bespreekbaarheid vooral aan de orde wanneer werknemers meer

duidelijkheid wensen over een genomen beslissing en de consequenties hiervan voor de medewerker.

4.4 Ruimte voor gesprek

Hoewel het aankaarten van ervaringen dus kan bijdragen aan het versterken en verduidelijken van anti-discriminatoire normen binnen organisaties, zijn er ook grenzen aan wat een norm kan voorschrijven. Dit zit in de aard van de subtiele vormen van uitsluiting. Zo vertelden verschillende deelnemers over hoe kwetsend zij het vinden dat hen vaak gevraagd wordt naar zaken die met hun achtergrond te maken hebben. Maar het vragen naar deze zaken is niet per definitie in strijd met de norm dat discriminatie niet wordt geaccepteerd. Hoe kwetsend een vraag is, hangt ook af van de situatie, wie deze stelt en vanuit welke gedachte. Daarnaast zit het kwetsende in het gevoel vaak vanuit vooroordelen te worden gezien en bejegend. Bij de deelnemers van ons onderzoek bestond soms ook twijfel over de bedoelingen achter een grapje of opmerking. De oplossing zit dan niet in het verder aanscherpen van de norm, maar in het voeren van een gesprek waarbij niet alleen de algemene richtlijnen tellen, maar vooral het persoonlijke.

Een voorbeeld van een ambigue situatie is het verhaal van een begeleider in de gehandicaptenzorg. Hij vertelt over de harde, discriminerende grappen die hij en zijn collega's onderling maken. Hij is als enige in zijn team homoseksueel en zijn collega's zijn bijna allemaal mannen, waarvan de helft een Marokkaanse achtergrond heeft. In zijn beleving zijn de harde grappen onderdeel van een gedeelde humor waarin iedereen op de werkvloer participeert en waarin collega's bij elkaar aanvoelen hoe ver ze kunnen gaan. Ook zegt hij dat collega's kunnen aangeven wanneer zij iets kwetsend vinden, waarna de situatie wordt opgelost. Als dit zo is, kunnen schijnbaar harde grappen samengaan met een sociaal veilige en inclusieve werkomgeving. Maar we weten natuurlijk niet of anderen dit in deze situatie ook zo ervaren en of ze zich echt vrij voelen om het aan te geven als ze een grap niet waarderen.

Het tegengaan van discriminatie stuit ook op dilemma's op de werkvloer. Zo kan er een spanning bestaan tussen rekening houden met de achtergrond van medewerkers en opvattingen die deze medewerkers koesteren tegenover een andere groep. Zo werd ons bijvoorbeeld door een coördinator in de zorg verteld dat hij een islamitische collega zo min mogelijk indeelt bij LHBTQI+-cliënten, omdat de coördinator dacht dat dit voor die collega prettiger zou zijn. Moet hier een duidelijke lijn getrokken worden tegen discriminatie, of is het beter voor iedereen om met deze (vermeende) voorkeur rekening te houden? Ook ervaren werkenden soms wrevel over de maatregelen die voor een bepaalde groep wél worden genomen en voor een andere minderheid niet. Dit zijn ingewikkelde spanningsvelden, die vanuit verschillende perspectieven anders ervaren worden en die niet eenvoudig op te lossen zijn met een algemene richtlijn tegen discriminatie.

Bij veel subtiele en ambigue vormen van uitsluiting is immers moeilijk vast te stellen dat zij discriminerend zijn. Dit betekent niet dat de gevolgen niet ernstig zijn, maar wel dat uiteindelijk de individuele beleving telt. Een norm die discriminatie afkeurt, betekent daarom dat ook subjectieve ervaringen en gevoelens besproken moeten kunnen worden. Het onderlinge begrip kan pas toenemen als de norm voorschrijft dat werknemers open kunnen zijn over wat een grapje met hen doet en vragen kunnen stellen bij opmerkingen of dingen die zij zien gebeuren. Dan kan zich ook een gesprek ontvouwen over hoe de omgang op de werkvloer en de organisatie verbeterd kunnen worden.

4.5 Hogere management heeft vaak slecht zicht op de werkvloer

Het hogere management speelt in de dagelijkse werkelijkheid van veel werkenden geen grote rol, maar heeft vanzelfsprekend wel grote invloed op de werkvloer en de normen binnen de organisatie. In eerder onderzoek bleek al dat veel werkgevers aangeven dat ze belang hechten aan een inclusieve organisatiecultuur (Faber et al. 2023a), maar de werknemers die wij spraken zijn hier regelmatig kritisch over. In sommige situaties is het hogere management sterk gericht op inclusie en draagt zij in woord en daad uit dat talent telt en herkomst of achtergrond geen verschil mag maken. In andere situaties ervaren werkenden een ‘papieren beleid’, dat niet doorleeft wordt in de organisatie of zelfs bedoeld lijkt om een bepaald beeld van de organisatie te schetsen naar buiten toe, in plaats van als leidend principe voor de werkpraktijk.

Een deel van de werkenden ervaart ook veel afstand tot het hogere management. Een belangrijke factor hierbij is het ontbreken van mensen met een migratieachtergrond en vaak ook vrouwen, in hogere posities. Dit creëert het gevoel van een kloof tussen de werkvloer en het bestuur of de directie. En het versterkt het beeld dat werknemers niet dezelfde kansen hebben. Daarbij gaat sociale afstand vaak samen met een fysieke afstand. Daardoor vinden werknemers het moeilijk om gehoor te vinden voor hun ervaringen, en hebben zij het gevoel dat werkgevers slecht zicht hebben op de uitsluiting en achterstelling binnen hun organisatie.

5 Beleid gericht op inclusie blijft hard nodig

Tegenover het opnemen van nieuwe groepen binnen de organisatie staan de meeste werkgevers heel positief, maar de praktijk stuit vaak op praktische bezwaren (Van Echteld et al. 2019). Een factor die hierbij meespeelt, is dat de weg naar meer inclusieve organisaties ingrijpend is en capaciteit een knelpunt kan vormen (SER DiB 2023). De krapte op de arbeidsmarkt biedt echter ook kansen voor inclusie (bv. Adviesraad Migratie 2025; Merens en Kuschel 2025). Voor werkgevers gaat het hierdoor steeds meer lonen om moeite te doen voor het werven en behouden van groepen werknemers die eerder nog minder in beeld waren.

Tegelijkertijd zijn verbindende arbeidsorganisaties van belang voor de samenleving. Wanneer werkenden met verschillende achtergronden en levenssituaties elkaar op de werkvloer van organisaties treffen, kan dit polarisatie en uitsluiting helpen tegengaan. Voorwaarde is wel dat organisaties een werkomgeving kunnen bieden waarin iedereen zich prettig voelt en eerlijke kansen krijgt. Van belang is ook dat verschillen kunnen bestaan en besproken kunnen worden. Zo kunnen werknemers niet alleen samenwerken binnen een inclusieve organisatie, maar draagt het werk ook bij aan een inclusievere samenleving.

Een verbindende arbeidsmarkt gaat over veel verschillende factoren. Het gaat over organisaties waarbinnen bijvoorbeeld werknemers met een beperking hun talenten kunnen ontplooiën, waar oudere werknemers gezond actief kunnen blijven en waar werkenden met verschillende beroepsniveaus niet in gescheiden werelden werken. In deze studie bekeken we ontmoeting en inclusie op het werk vanuit het oogpunt van werkenden met een migratieachtergrond. Zoals we zagen, nam het aandeel werkenden met een migratieachtergrond tussen 2012 en 2022 sterk toe, en deze ontwikkeling zet zich door. Niet alleen door migratie en maatschappelijke stijging, maar ook doordat bevolkingsgroepen verschillen in leeftijdsopbouw (CBS 2024). Wat kunnen we op basis van deze studie zeggen over hoe de Nederlandse arbeidsorganisaties ervoor staan? En hoe ziet de weg voorwaarts eruit?

5.1 Verschillende organisaties, verschillende uitdagingen

Het is steeds gebruikelijker dat mensen met verschillende herkomst met elkaar werken, zo zagen we terug in de eerste deelstudie. Maar de ontmoetingen tussen groepen worden ook beperkt door de grote verschillen tussen werkomgevingen. Terwijl stedelingen en werkenden met een migratieachtergrond vaak in een diverse werkomgeving werken, is de werkvloer vaak nog erg homogeen voor werkenden zonder migratieachtergrond, en degenen die wonen in een kleinschalige gemeente.

Bovendien lijkt een nieuwe scheidslijn in opkomst, namelijk onder werknemers met een hoog beroepsniveau. Tussen 2012 en 2022 bleef de werkomgeving van hoogbetaalde werkenden zonder migratieachtergrond nog vrij homogeen, maar voor hoogbetaalde werknemers uit verschillende herkomstgroepen werd deze snel diverser. Terwijl een deel van de organisaties met banen op een hoog beroepsniveau dus snel diverser (en internationaler) wordt, blijven andere organisaties achter. Mede hierdoor zijn de leefwerelden van welvarende Nederlanders zonder migratieachtergrond veel meer gesegregeerd dan die van andere groepen (Van Klingeren et al. 2024). Daarbij gaat deze

segregatie op de arbeidsmarkt ten koste van de kansen van werkenden met een migratieachtergrond (Hermansen et al. 2025).

Diverse organisaties brengen meer verschillende mensen met elkaar in contact, maar worden niet als inclusiever ervaren, zo bleek uit de tweede deelstudie. Dat werknemers met een migratieachtergrond in diverse organisaties juist vaker uitsluiting of achterstelling ervaren, suggereert dat negatieve gevolgen van diversiteit (zoals onduidelijkheid in de communicatie en gevoelens van dreiging die werkenden kunnen ervaren) in het algemeen de overhand hebben, ten opzichte van mogelijke positieve effecten (zoals meer begrip, meer draagvlak voor inclusieve normen). Werkgevers hebben veelal meer oog voor het tegengaan van discriminatie bij de werving en selectie dan voor het bevorderen van inclusie en doorstroming binnen de organisaties (Senen et al. 2021; SER DiB 2023). We zien nu dat, voor zover werkgevers zich inzetten om inclusie te bevorderen, deze inspanningen niet voldoende zijn om de uitdagingen waar diversiteit mee gepaard gaat, te ondervangen.

Vanuit het maatschappelijke streven naar een verbindende arbeidsmarkt, nemen verschillende organisaties verschillende posities in. Van een deel van de organisaties is het medewerkersbestand nog nagenoeg homogeen. Dat een steeds groter deel van de werkenden met een hoog beroepsniveau een migratieachtergrond heeft, werkte hier maar beperkt in door. Voor deze organisaties is het openstellen van de organisatie voor meer diverse werknemers een aandachtspunt. Natuurlijk spelen omstandigheden een rol, zoals de locatie waar een bedrijf gevestigd is. Maar duidelijk is dat een organisatie veel kan doen om werkenden met een migratieachtergrond te werven en te behouden (Felten et al. 2024). In de vele organisaties waar het medewerkersbestand wel diverser werd, hebben werknemers met een migratieachtergrond nog steeds veel te maken met uitsluiting en achterstelling. Om te komen tot organisaties waar de leefwerelden van Nederlanders met verschillende achtergronden elkaar raken, waar alle werknemers gelijke kansen krijgen en erbij horen, is het belangrijk dat werkgevers begrijpen dat diversiteit niet vanzelf tot inclusie leidt.

5.2 Beter benutten van de eigen medewerkers

De weg naar inclusieve organisaties vergt een transformatie die zowel de formele procedures binnen een organisatie omvat als een cultuuromslag (Ely en Thomas 2001; Nishii en Mayer 2009; Shore et al. 2011). Hoe transparanter en objectiever procedures zijn ingericht, hoe minder invloed onbewuste vooroordelen hebben op de kansen van werknemers (Dagevos et al. 2020; Felten et al. 2024). Tegelijkertijd hebben formele wijzigingen weinig zin, als het denken binnen een organisatie niet verandert. Daarvoor is het nodig dat ingesleten manieren van doen en denken vervangen worden door nieuwe manieren die ruimte geven aan verschillen en uitsluiting en achterstelling voorkomen.

Verschillende onderzoekers hebben erop gewezen dat een dergelijke transformatie een duidelijke visie vergt op diversiteit en dat deze bij voorkeur verder gaat dan het tegengaan van discriminatie (Ely en Thomas 2001; Van der Zee en Otten 2015). Op zichzelf kan dit namelijk betekenen dat de procedures dan wel eerlijker worden, maar dat de standaarden waarlangs mensen en prestaties worden beoordeeld, eenvormig en uitsluitend blijven. Een visie waarin verschillen tussen werknemers worden omarmd als waardevol, biedt een beter startpunt voor het omgaan met diversiteit. Een dergelijke visie maakt het mogelijk dat verschillen optimaal benut worden, mensen van elkaar leren en dat er een positief werkklimaat ontstaat. Oprechte toewijding aan diversiteit kan de binding van werkenden met de organisatie vergroten evenals de bereidheid van werkenden om zich uit te spreken en zo bij te dragen aan een betere organisatie (Men et al. 2024).

De weg naar meer inclusieve en verbindende werkplekken wordt echter belemmerd doordat het geluid van groepen werknemers die tot minderheidsgroepen behoren – en met uitsluiting en achterstelling te maken hebben – onderbelicht blijft binnen arbeidsorganisaties (zie ook Akkerman et al. 2023). Daarmee stagneert ook het bewustzijn van uitsluiting en achterstelling. Als mensen hun ervaringen niet kunnen aankaarten, blijven uitsluiting en achterstelling een blinde vlek. De gevolgen hiervan zijn dat organisaties, leidinggevend en collega's minder van elkaar leren dan zou kunnen. In het streven naar meer inclusieve organisaties, zouden werkgevers dus veel meer gebruik kunnen maken van de ervaringen en inzichten van hun medewerkers. Een organisatie kan op verschillende manieren bevorderen dat werknemers ervaringen van uitsluiting bespreken en dat minderheidsperspectieven zo beter gehoord worden. Voortbouwend op de studie, belichten we hieronder vier handelingsperspectieven.

Een realistisch beeld van de werkvloer

Effectief beleid kan niet zonder een reëel beeld van wat zich binnen de organisatie afspeelt. Het hogere management heeft echter vaak een te positief beeld van de cultuur binnen de organisatie (Thijssen 2023). Als werknemers zich al uiten, dringen geluiden van de werkvloer alsnog niet altijd door bij het hogere management. Ook de informatie die binnenkomt via het middenmanagement kan vertekend zijn. Het is daarom belangrijk dat het hogere management wel betrouwbare informatie probeert te krijgen. Voor een representatief beeld is objectief onderzoek behulpzaam, zoals een analyse van de doorstroming en beloningen binnen de organisatie en een enquête naar de ervaringen van werknemers (SER DiB 2021). Daarnaast kan de werkgever ook leren van ervaringen van werknemers met exitgesprekken en toegankelijke, inclusieve meld- en klachtenprocedures (Felten et al. 2024; RSGGSG 2024).

Lerende en responsieve leidinggevend

Leidinggevend vormen een centrale schakel in het omgaan met diversiteit. Door taakgerichte aansturing bevorderen zij de meerwaarde van diversiteit en door groepsprocessen bij te sturen kunnen zij uitsluiting binnen teams tegengaan (Homans et al. 2020). In onze studie kwam naar voren dat werknemers die uitsluiting of achterstelling ervaren vaak het gevoel hadden dat hun vragen of opmerkingen werden weggewimpeld. Daarmee bleef het gevoel bestaan dat zij zelf niet eerlijk behandeld werden, maar ook dat de organisatie niet wilde veranderen. Mogelijk hebben ook leidinggevend een te positief beeld van de organisatie en hun eigen rol daarin (zie ook Kros et al. 2023). De vragen en opmerkingen van mensen die achterstelling ervaren, bieden kansen om de eigen aannames ter discussie te stellen en tot een goede verantwoording te komen. Ook zou een reflectie op inclusie, waaronder de eerlijkheid van procedures, een vast onderdeel kunnen zijn van personeelsgesprekken.

De werkvloer als laboratorium van samenleven

Hoewel de meeste mensen tegen discriminatie zijn, is lang niet altijd voor iedereen duidelijk wanneer hiervan sprake is. Daarbij kan de beleving van mensen sterk verschillen. De werkvloer is bij uitstek een plek waar mensen van elkaar kunnen leren, net als dat middelbare scholieren leren omgaan met verschillen in het kader van burgerschapsonderwijs. Wanneer werknemers zich kunnen uitspreken over de situaties waarin zij zich uitgesloten, gekleineerd of aangevallen voelen, kan dit eraan bijdragen dat ook subtiele vormen van uitsluiting beter herkend worden. Ook wanneer werknemers kunnen uitleggen hoe ze een opmerking bedoelden, kan dit bijdragen aan het onderlinge begrip. Hiermee wordt ook duidelijker wanneer sprake is van discriminatie. De norm dat discriminatie niet

wordt geaccepteerd, vergt op het niveau van de werkvloer dus ook een norm van veilige bespreekbaarheid.

Wat hieraan bijdraagt, is een zekere mate van stabiliteit. We zagen dat werknemers met een migratieachtergrond vaker uitsluiting en achterstelling ervaren naarmate zij meer collega's hebben met een tijdelijk contract (zie § 3.3). Werknemers in veranderlijke organisaties kennen elkaar korter en daardoor minder goed. Daarbij hebben ze mogelijk minder motivatie om elkaar te leren kennen en eerlijk te behandelen (Jung et al. 2022). Ook bij de organisatie zijn ze mogelijk minder betrokken, waardoor zij zich minder inspinnen voor verandering in de organisatie.

All inclusive

Tot slot is het belangrijk dat alle werkenden zich deelgenoot blijven voelen van de veranderende organisatie, ook degenen zonder migratieachtergrond (Van der Zee en Otten 2015). Ervaringen van uitsluiting of achterstelling kunnen onder alle groepen voorkomen en de weg naar meer verbinding en inclusie gaat over iedereen. Onderzoek wijst ook uit dat inclusiebeleid gericht op een of enkele doelgroepen minder succesvol is dan 'all inclusive'-beleid gericht op alle werknemers (Dagevos et al. 2020; Felten et al. 2024; Onyeador et al. 2021). Wanneer de ervaringen van alle werknemers ertoe doen, is het streven naar inclusie meer gedragen, doorleeft en effectief. Dit kan bijvoorbeeld door bij het gesprek uit te gaan van gedeelde waarden en belangen. Niet alleen kan dit helpen voorkomen dat een deel van de werknemers in de verdediging schiet en afhaakt (Felten et al. 2024: 19), het vormt ook een gedeelde basis voor het gesprek over hoe collega's met elkaar omgaan. De tegenstellingen in de samenleving maken het des te belangrijker dat dit gesprek gevoerd wordt.

Literatuur

- Adviesraad Migratie (2025). *Talenten benutten: het onbenutte arbeidspotentieel van migranten*. Den Haag: Adviesraad Migratie.
- Afridah, N. en N. M. Lubis (2024). The Role of Communication and Employee Engagement in Promoting Inclusion in the Workplace: A Case Study in the Creative Industry. In: *International Journal of Communication*, jg. 1, nr. 1, p. 1-15.
- Akkerman, A., K. Manevska, R. Sluiter, A. Stanojević, B. Geurkink en A. Snoep (2023). *Van ontevreden medewerker naar ontevreden burger: Een onderzoek naar mondigheid op het werk, de reactie van de baas, en politieke houdingen en stemgedrag*. Geraadpleegd 18 juli 2025 via repository.tilburguniversity.edu.
- Andriessen, I. (2017). *Discriminatie herkennen, benoemen en melden*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Andriessen, I., J. Hoegen Dijkhof, A. van der Torre, E. van den Berg, I. Pulles, J. Iedema en M. de Voogd-Hamelink (2020). *Ervaren discriminatie II*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Ashikali, T., S. Groeneveld en B. Kuipers (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. In: *Review of Public Personnel Administration*, jg. 41, nr. 3, p. 497-519.
- Bahara, H. (2024). Onderzoek naar leidinggevenden van kleur. 'Zonder empathisch vermogen hadden ze het niet zover geschopt'. In: *de Volkskrant*, 26 maart 2024.
- Bakker, E. de, L. Thijssen en W. Portegijs (2023). *Samenleving in beweging. Diversiteit en sociale cohesie nader beschouwd*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Bashshur, M. R. en B. Oc (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. In: *Journal of Management*, jg. 41, nr. 5, p. 1530-1554.
- Blanchard, F.A., T. Lilly en L.A. Vaughn (1991). Reducing the expression of racial prejudice. In: *Psychological Science*, jg. 2, nr. 2, p. 101-105.
- Blommaert, L., S. Azabar, N. Geurts, N. Spierings, en L. Thijssen (2024). *Verkenning arbeidsmarktdiscriminatie moslima's (eindrapportage)*. Nijmegen: Radboud Social Cultural Research.
- Blommaert, L. en M. Coenders (2024). Understanding public support for workplace diversity and antidiscrimination policies in Europe. In: *Frontiers in Sociology*, jg. 9, nr. 1256751.
- Bovens, M., M. Bokhorst, R. Jennissen en G. Engbersen (2016). *Migratie en classificatie: naar een meervoudig migratie-idioom*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- CBS (2023). *Werkzame beroepsbevolking naar herkomst*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. Geraadpleegd 18 juli 2025 via www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2023/19/werkzame-beroepsbevolking-naar-herkomst-2020-2021-en-2022.
- CBS (2024). *Rapportage Integratie en Samenleven 2024*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CPB (2024). *Economische dynamiek en migratie*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- CPB/SCP (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt: Beleidsopties voor het verbeteren van de arbeidsmarktuitskomsten van personen met een migratieachtergrond*. Den Haag: Centraal Planbureau | Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dagevos, J., S. Muns, J. Schaper, C. Thijs en T. de Wilde (2020). *Beleid van werkgevers. Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt: Beleidsopties voor het verbeteren van de arbeidsmarktuitskomsten van personen met een migratieachtergrond* (p.127-153). Den Haag: Centraal Planbureau | Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Dagevos, J., M. de Voogd-Hamelink en R. Damen (2022). *Gevestigd, maar niet thuis*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Damen, R., J. Dagevos en W. Huijnk (2024). Feeling at home? A dynamic analysis of the impact of discrimination, refugee-specific, and participation characteristics on recently arrived refugees' belonging. In: *Journal of International Migration and Integration*, jg. 25, nr. 3, p. 1547-1569.
- De Baak (2025). Bedrijven trekken zich terug op diversiteit en inclusie – terwijl urgentie juist groeit. Geraadpleegd 5 september 2025 via debaak.nl/inspiratie/bedrijven-trekken-zich-terug-op-diversiteit-en-inclusie-terwijl-urgentie-juist-groeit.
- Eumedion (2025). Evaluation of the AGM season. Geraadpleegd 5 september 2025 via www.eumedion.nl/clientdata/215/media/clientimages/Evaluation-AGM-season-2025-DEF.pdf?v=250907133912.
- Dirven, H.-J. en J. van Thor (2023). *Discriminatie op de werkvloer*. Geraadpleegd 18 juli 2025 via www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2023/discriminatie-op-de-werkvloer.
- Djundeva, M., W. Huijnk, L. Thijssen en E. Miltenburg (2021). De arbeidsmarktpositie van mensen met een migratieachtergrond. In: L. van Noije, J. de Haan en D. Verbeek-Oudijk (red.), *Kwesties voor het kiezen. Analyse van vijf urgente maatschappelijke vraagstukken voor de komende kabinetsperiode* (p. 143-198). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Duijs, S. E., T. Abma, O. Plak, U. Jhingoei, Y. Abena-Jaspers, N. Senoussi, C. Mazurel, Z. Bourik en P. Verdonk (2023). Squeezed out: Experienced precariousness of self-employed care workers in residential long-term care, from an intersectional perspective. In: *Journal of Advanced Nursing*, jg. 79, nr. 5, p. 1799-1814.
- Echteld, P. van, K. Sadiraj, S. Hoff, S. Muns, K. Karpinska, M. Versantvoort en L. Putman (2019). *Eindevaluatie van de Participatiewet*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Edmondson, A. C. en Z. Lei (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, jg.1, nr.1, p. 23-43.
- Ellemers, N. en F. Rink (2016). Diversity in work groups. In: *Current Opinion in Psychology*, jg. 11, p. 49-53.
- Ellemers, N. en D. de Gilder (2022). *De voorbeeldige organisatie*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Ely, R.J. en D.A. Thomas. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. In: *Administrative Science Quarterly*, jg. 46, nr. 2, p. 229-273.
- Faber, D., S. van der Laan en N. Bilo (2023a). Zijn werkgevers bezig met inclusief personeelsbeleid? In: P. van Echteld, L. Putman en M. de Voogd-Hamelink (red). *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 4*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Faber, D., S. van der Laan en N. Bilo (2023b). Hoe ontwikkelen in-, uit- en doorstroom van personeel zich. In: P. van Echteld, L. Putman en M. de Voogd-Hamelink (red). *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 4*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Felten, H., M. Yenga, G. Verwijen, A. Butyçi, J. Geerlings en S. de Winter-Koçak (2024). *Wat werkt tegen discriminatie onder het eigen personeel en ten aanzien van sollicitanten*. Geraadpleegd op 18 juli 2025 via verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2025/03/124290_Wat-werkt-tegen-discriminatie-onder-eigen-personeel.pdf.
- Geurts, N., T. Davids, T. en N. Spierings (2021). The lived experience of an integration paradox: why high-skilled migrants from Turkey experience little national belonging in the Netherlands. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies*, jg. 47, nr.1, p. 69-87.

- Geurkink, B., A. Akkerman en R. Sluiter (2022). Political participation and workplace voice: The spillover of suppression by supervisors. In: *Political Studies*, jg. 70, nr. 2, p. 327-347.
- Geurkink, B., A. Akkerman en R. Sluiter (2024). Developing Political Trust at Work: How Socialization Experiences in the Workplace Reduce Inequalities in Political Trust. In: *Political Behavior*, p. 1-20.
- Ghorashi, H. en E. Ponzoni (2014). Reviving agency: Taking time and making space for rethinking diversity and inclusion. In: *European Journal of Social Work*, jg. 17, nr. 2, p. 161-174.
- Ghorashi, H. (2023). 'Structurele "bite" van diversiteit en inclusie'. In: *Beleid en Maatschappij*, jg. 14, nr. 2, p. 117-132.
- Gijsberts, M, W. Portegijs, E. de Bakker, M. Versantvoort en J. Broere (2024). *Samen verschillend. Verkenning van de relatie tussen diversiteit en sociale cohesie in de buurt, op school en op het werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gündemir, S., R. Kanitz, F. Rink, I.J. Hoefer en M.L. Slepian (2024). Beneath the surface: Resistance to diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives in organizations. In: *Current Opinion in Psychology*, jg. 60, nr. 101922.
- Haas, H. de (2024). *Hoe migratie echt werkt. Het ware verhaal over migratie aan de hand van 22 mythen*. Amsterdam: Spectrum.
- Hasekamp, P. en B. Scheer (2024). *Krappe arbeidsmarkt vraagt om keuzes. Beschouwing bij Centraal Economisch Plan*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Hermansen, A.S., A. Penner, I. Boza, M.M. Elvira, O. Godechot, M. Hällsten, L.F. Henriksen, F. Hou, Z. Lippényi, T. Petersen, M. Reicelt, H. Sabanci, M. Safi, D. Tomaskovic-Devey en E. Vickstrom (2025). Immigrant-native gap driven by lack of access to high-paying jobs. In: *Nature*, nr. 644, p. 969-975. Geraadpleegd 17 juli 2025 via www.nature.com/articles/s41586-025-09259-6.
- Highberg (2025). Diversiteit en Inclusie Benchmark 2025. Geraadpleegd 5 september 2025 via api.highberg.com/uploads/pdfs/DEI-benchmark-2025.pdf.
- Hofhuis, J., K.I. van der Zee en S. Otten (2015). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. In: *Quality & Quantity*, jg. 49, nr. 1, p. 177-201.
- Hofhuis, J., P.G. van der Rijt en M. Vlug (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. In: *SpringerPlus*, jg. 5, p. 714.
- Homan, A. C., S. Gündemir, C. Buengeler en G.A. van Kleef (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. In: *Journal of Applied Psychology*, jg. 105, nr. 10, p. 1101-1128.
- Iyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. In: *Social and Personality Psychology Compass*, jg. 16, nr. 5, p. 1-14.
- Jansen, W.S., S. Otten en K.I. van der Zee en L. Jans (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. In: *European Journal of Social Psychology*, jg. 44, nr. 4, p. 370-385.
- Jansen, W. S., J. van der Toorn, Y.N. en N. Ellemers (2024). Shades of support: An empirical assessment of D&I policy support in organizations. In: *Journal of Applied Social Psychology*, jg. 54, nr. 4, p. 221-229.
- Jennissen, R., M. Bovens en G. Engbersen (2021). *Clusteren op basis van cultuur: etno-linguïstische indelingen van herkomstlanden als alternatieven voor westers/niet-westers in integratieonderzoek*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Jung, J., Z. Lippényi en E. Mun (2022). Workplace volatility and gender inequality: a comparison of the Netherlands and South Korea. In: *Socio-Economic Review*, jg. 20, nr. 4, p. 1679-1740.

- Klingeren, F. van, M. de Vries en M. das (2024). Herkomstsegregatie in Nederland: een netwerkanalyse. Geraadpleegd 18 juli 2025 via www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2024/herkomstsegregatie-in-nederland-een-netwerkanalyse.
- Knippenberg, D. van en M. C. Schippers (2007). Work group diversity. In: *Annual Review of Psychology*, jg. 58, nr. 1, p. 515-541.
- Kokkonen, A., P. Esaiasson en M. Gilljam (2015). Diverse workplaces and interethnic friendship formation – A multilevel comparison across 21 OECD countries. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies*, jg. 41, nr. 2, p. 284-305.
- Kros, K., S. de Winter- Koçak, H. Felten, T. Keers, M. van de Gevel, M. Yenga, R. van Rhemen, I. Speelman, G. Bektas en Serena Does (2023). Institutioneel racisme bij de gemeente als werkgever. Een kwalitatief onderzoek onder gemeenteambtenaren van zes gemeenten. Geraadpleegd 17 juli 2025 via www.kis.nl/sites/default/files/2023-10/Institutioneel_racisme_bij_de_gemeente_als_werkgever.pdf.
- Kunst, S., M. Coenders en J. Dagevos (2025). *Migratie als spiegel van maatschappijbeelden*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Laan, J. van der, E. de Jonge, M. Das., S. te Riele en T. Emery (2022). A whole population network and its application for the social sciences. In: *European Sociological Review*, jg. 39, nr. 1, p. 145-160.
- Laer, K. van en M. Janssens (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. In: *Human Relations*, jg. 64, nr. 9, p. 1203-1227.
- Lockyer, S. en M. Pickering (2008). You must be joking: The sociological critique of humour and comic media. In: *Sociology Compass*, jg. 2, nr. 3, p. 808-820.
- Luijters, K., K.I. van der Zee en S. Otten (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. In: *International journal of intercultural relations*, jg. 32, nr. 2, p. 154-163.
- Manevska, K., R. Sluiter, A. Akkerman en M. Lubbers (2024). The workplace as a source of ethnic tolerance? Studying interethnic contact and interethnic resources at work in the Netherlands. In: *International Journal of Intercultural Relations*, jg. 100, nr. 101955.
- Meer, T. van der en J. Tolsma (2014). Ethnic Diversity and Its Effects on Social Cohesion. In: *Annual Review of Sociology*, jg. 40, nr. 1, p. 459-478.
- Men, L. R., P.D. Thelen en Y.S. Qin (2024). The impact of diversity communication on employee organizational identification and employee voice behaviors: A moderated mediation model. In: *Public Relations Review*, jg. 50, nr. 4, 102492.
- Merens, A. en A. Kuschel (2025). *De krapte als kans. Werkgevers over deeltijd- en flexwerk in het licht van arbeidsmarktkrapte*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Mesman, J. (2024). *Leiderschap in kleur*. Geraadpleegd 18 juli 2025 via www.judimesman.com/rapport/leiderschap_in_kleur-judi_mesman-2024.pdf.
- Nishii, L.H en D.M. Mayer (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. In: *Journal of Applied Psychology*, jg. 94, nr. 6, p. 1412-1426.
- Nunez-Smith, M., N. Pilgrim, M. Wynia, M.M. Desai, C. Bright, H.M. Krumholz en E.H. Bradley (2009). Health care workplace discrimination and physician turnover. In: *Journal of the National Medical Association*, jg. 101, nr. 12, p. 1274-1282.
- Omlo, J., A. Kaya, S. Charif, E. Butter, M. Kromhout en K. Ramlakhan (2022). *Racisme Bij Het Ministerie van Buitenlandse Zaken: een verkennend onderzoek*. Utrecht: Bureau Omlo.
- Onyeador, I. N., S.K.T. Hudson en N.A. Lewis Jr. (2021). Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. In: *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, jg. 8, nr. 1, p. 19-26.

- Oudenhoven-van der Zee, K. van (2025). *Wat ons verbindt. Bouwstenen van een veerkrachtige samenleving* (oratie). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Pettigrew, T.F. en L.R. Tropp (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, jg. 90, nr. 5, p. 751-783.
- Putnam, R.D. (2007). E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century. In: *Scandinavian Political Studies*, jg. 30, nr. 2, p. 137-174.
- RSGGSG (2024). *Cultuurverandering op de werkvloer. Over de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag*. Den Haag: Regeringscommissariaat Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag en Seksueel Geweld.
- Schaap, J. en P. Essed (2017). De terugkeer van Alledaags Racisme. *Sociologie*, jg. 13, nr. 1, p. 93-108.
- Senen, L., J. van der Toorn, W. Jansen, L. Euser en N. Ellemers (2021). *Het moet wel werken; een vergelijkende analyse en duiding van patronen in de data verzameld onder ondertekenaars van het Charter Diversiteit en deelnemers aan de Nederlandse InclusiviteitsMonitor*. Utrecht/Den Haag: Universiteit Utrecht | Sociaal-Economische Raad Diversiteit in Bedrijf | Stichting Nederlandse InclusiviteitsMonitor.
- SER Dib (2021). *Metten is weten: zicht op effecten van diversiteits- en inclusiebeleid*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad (SER) Diversiteit in Bedrijf.
- SER Dib (2023). *Het Charter Diversiteit Monitor 2022 (eindrapport)*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad Diversiteit in Bedrijf.
- SER Dib (2024). *Handreiking sociale en psychologische veiligheid*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad Diversiteit in Bedrijf.
- Shore, L.M., A.E. Randel, B.G. Chung, M.A. Dean, K. Holcombe Ehrhart en G. Singh (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. In: *Journal of Management*, jg. 37, nr. 4, p. 1262-1289.
- Shore, L.M. en B.G. Chung (2024). Inclusion as a multi-level concept. In: *Current Opinion in Psychology*, jg. 60, nr. 101910.
- SDO2050 (2024). *Gematigde groei*. Den Haag: Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050.
- SDR (2025). *Keer op keer. Inzichten in gestapelde discriminatie-ervaringen in Nederland en Europa*. Den Haag: Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme.
- Spierings, N. (2025). Het belang van een sociologisch perspectief op inclusie, en van inclusie voor de sociologie. In: *Mens en Maatschappij*, jg. 100, nr. 1, p. 57-84.
- Steentjes, K., T. Kurz, M. Barreto en T.A. Morton (2017). The norms associated with climate change: Understanding social norms through acts of interpersonal activism. In: *Global Environmental Change*, jg. 43, p. 116-125.
- Sue, D.W., C.M. Capodilupo, G.C. Torino, J.M. Bucceri, A. Holder, K. Nadal en M. Esquilin (2007). Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. In: *American Psychologist*, jg. 62, nr. 4, p. 271-286.
- SZW (2025a). *Tweede Voortgangsrapportage Actieplan Arbeidsmarkdiscriminatie 2022-2025*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- SZW (2025b). *Werkagenda Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Tankard, M. E. en E.L. Paluck (2016). Norm perception as a vehicle for social change. In: *Social Issues and Policy Review*, jg. 10, nr. 1, p. 181-211.
- Thijs, C. (2018). *To meet or to compete? The effect of the ethnic and gender workforce diversity on ingroup preferences in the workplace*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

- Thijssen, L. (2023). Hoe denken werkgevers over diversiteit, inclusie en discriminatie? In: P. van Echteld, L. Putman en M. de Voogd-Hamelink (red). *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 4*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Thijssen, L., R. Franken, R. Meuleman en J. Tolsma (te verschijnen). *Meer divers, meer inclusief?* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- TNO (2023). Factsheet ongewenst gedrag. Geraadpleegd 15 augustus 2024 via monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2023/10/Factsheet-Ongewenst-Gedrag.pdf.
- Tomaskovic-Devey, D., M. Hällsten, M. en D. Avent-Holt (2015). Where do immigrants fare worse? Modeling workplace wage gap variation with longitudinal employer-employee data. In: *American Journal of Sociology*, jg. 120, nr. 4, p. 1095-1143.
- Triana, M. D. C., M. Jayasinghe en J. R. Pieper (2015). Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. In: *Journal of Organizational Behavior*, jg. 36, nr. 4, p. 491-513.
- Vermeij, L. en L. Thijssen (2024). *Leefwerelden van arm en rijk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Vermeij, L., J. Iedema, J. Boelhouwer, I. Ooms en J. Kullberg (2021). *Vier typen gemeenten. Een instrument om de belangrijkste verschillen tussen gemeenten in beeld te brengen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Vermeij, L. (te verschijnen). *Ontwikkelingen in diversiteit naar herkomst op de werkvloer*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Vermeij, L., D. Beekers, en R. Maslowski (te verschijnen). *Vanzelfsprekendheden veranderen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Waldring, I., M. Crul en H. Ghorashi (2015). Discrimination of second-generation professionals in leadership positions. In: *Social Inclusion*, jg. 3, nr. 4, p. 38-49.
- Walz, G., A. Witkamp, N. Hippert en L. de Ruig (2021). *Evaluatie programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt*. Geraadpleegd 18 juli 2025 via www.beleidsonderzoekers.nl/wp-content/uploads/2022/01/Evaluatie-Programma-VIA.pdf.
- Witkamp, A., G. Walz, F. Zwinkels, K. R. Dorjee, S. Charif, S. Geddi en T. Huiberts (2024). *Racisme binnen de Rijksoverheid. Een kwalitatief onderzoek naar ervaringen, gevolgen en de aanpak van racisme op de werkvloer binnen de Rijksoverheid*. Utrecht: Verwonderzoek/Labyrinth.
- Wojcieszak, M. en B.R. Warner (2020). Can interparty contact reduce affective polarization? A systematic test of different forms of intergroup contact. In: *Political Communication*, jg. 37, nr. 6, p. 789-811.
- WRR (2020). *Samenleven in verscheidenheid. Beleid voor de migratiesamenleving*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Zee, K. van der en S. Otten (2015). Organizational perspectives on diversity. In: S. Otten, K. van der Zee en M.B. Brewer (Red.). *Towards inclusive organizations. Determinants of successful diversity management at work*, p. 29-48. London: Psychology Press.
- Zee, K. van der, M. Vos en K. Luijters (2009). Social identity patterns and trust in demographically diverse work teams. In: *Social Science Information*, jg. 48, nr. 2, p. 175-198.

© Sociaal en Cultureel Planbureau
Den Haag, oktober 2025

Contact

Sociaal en Cultureel Planbureau
Postbus 16164
2500 BD Den Haag
www.scp.nl
info@scp.nl

Auteurs

Lotte Vermeij
Daan Beekers
Ralf Maslowski