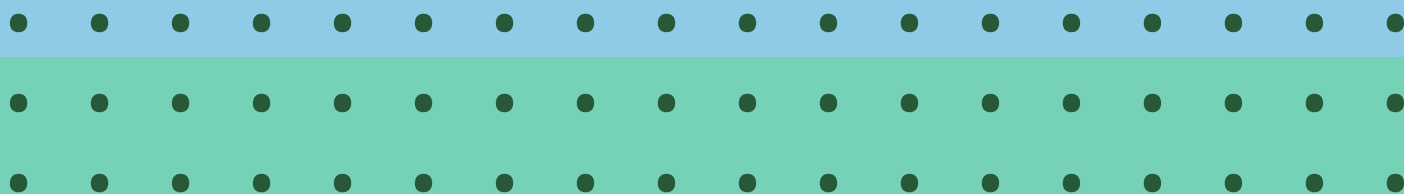




Sociaal en Cultureel Planbureau



Vanzelf- sprekendheden veranderen

*Deelstudie 3 bij het project Inclusieve
Werkplekken*

Inhoud

5	Samenvatting en beschouwing	3
1	Inleiding.....	12
1.1	Inclusie: werk in uitvoering.....	12
1.2	Methode	14
2	Je hoort erbij of het hoort erbij: uitsluiting tijdens alledaagse interacties op de werkvloer	16
2.1	Vormen van uitsluiting tijdens alledaagse interacties op het werk	16
2.2	Omgaan met uitsluiting tijdens alledaagse interacties op het werk.....	24
2.3	Invloed van de organisatie	31
2.4	Slot.....	35
3	Gelijk speelveld of gekleurd plafond: achterstelling op het werk.....	36
3.1	Vormen van achterstelling op het werk	36
3.2	Omgaan met achterstelling op het werk.....	40
3.3	Invloed van de organisatie	44
3.4	Slot.....	46
4	Randvoorwaarden voor een meer inclusieve werkplek.....	48
4.1	Twee vormen van inclusieve werkomgevingen	48
4.2	Omstandigheden van inclusie	51
4.3	Organisatiebeleid	52
4.4	Verschillende werknemers, verschillende ervaringen.....	54
4.5	Slot.....	55
	Literatuur.....	56

S Samenvatting en beschouwing

S.1 Inclusie: werk in uitvoering

Veel werkgevers voeren beleid om discriminatie tegen te gaan en vinden het belangrijk dat hun organisatie inclusief is (Thijssen 2023). Toch blijven uitsluiting op de werkvloer en achterstelling binnen arbeidsorganisaties hardnekkige problemen. Vooral werknemers met een herkomst buiten Europa hebben hier vaker mee te maken dan anderen (Andriessen et al. 2020; Dirven en Van Thor 2023). Hoewel ervaringen van uitsluiting of achterstelling op zichzelf klein kunnen lijken, hebben ze grote persoonlijke en maatschappelijke gevolgen, doordat ze opstapelen over de verschillende domeinen van het leven (SDR 2025).

Deze studie is de derde deelstudie binnen het onderzoeksproject *Inclusieve werkplekken*. In deelstudie 1 (*Ontwikkelingen in diversiteit naar herkomst op de werkvloer*) zagen we dat de werkomgeving van werkenden in Nederland tussen 2012 en 2022 over de hele linie naar herkomst diverser werd. In deelstudie 2 (*Meer divers, meer inclusief?*) zagen we – tegen een gangbare verwachting in – dat dit niet vanzelf ten goede komt aan inclusie: in een meer diverse werkomgeving ervaren werknemers met een migratieachtergrond vaker dat zij uitgescholden of gepest worden en dat zij minder kans maken op een promotie dan anderen. Met deze derde deelstudie willen we meer zicht krijgen op de vraag waarom inclusie zo moeilijk tot stand komt, ondanks een toenemende diversiteit binnen veel organisaties. De resultaten van het onderzoeksproject zijn samengevat in de kennisnotitie *Een verbindende arbeidsmarkt in een veranderende samenleving*.¹

Over de gevolgen van diversiteit is veel geschreven (zie deelstudie 2 voor een bespreking). Enerzijds kan diversiteit ten koste kan gaan van de sociale samenhang. Diversiteit op de werkvloer kan door werknemers zonder migratieachtergrond als bedreigend worden ervaren, en zo voeding geven aan discriminatie en weerstand tegen diversiteits- en inclusiebeleid (Iyer 2022; Putnam 2007). Anderzijds zou het contact tussen mensen die van elkaar verschillen kunnen helpen vooroordelen te bestrijden (Manevska et al. 2024) en zou er in een meer diverse werkomgeving meer draagvlak moeten zijn voor inclusieve normen en diversiteits- en inclusiebeleid (Ghorashi en Ponzoni 2014). Om na te gaan hoe het komt dat de aanwezigheid van werkenden met een migratieachtergrond kennelijk onvoldoende gewicht in de schaal legt om (op de korte termijn) meer inclusie teweeg te brengen, hielden we interviews met 36 werkenden, waarvan de meesten een migratieachtergrond hebben. We spraken hen over hun ervaringen van uitsluiting en achterstelling op het werk, en over hun ervaringen met het bespreekbaar maken ervan.

Belang van bespreekbaarheid

Een van de factoren die de transitie naar meer inclusieve organisaties moeilijk maakt, is dat uitsluiting en achterstelling vaak onopgemerkt blijven voor degenen die dit niet treft. Zo maakt uitsluiting en achterstelling vaak onderdeel uit van de alledaagse praktijk die binnen organisaties als vanzelfsprekend wordt ervaren (Essed 1984; Ghorashi 2023). Daar komt bij 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 (Ellemers en De Gilder 2022). Ook voor mensen die discriminatie meemaken kan het makkelijker lijken om het weg te wuiven dan het onder ogen te zien (Andriessen et al. 2017).

¹ Deelstudie 1 en 2 en de kennisnotitie zijn te vinden op www.scp.nl bij deze publicatie.

Om uitsluiting en achterstelling beter waarneembaar te maken, is het belangrijk dat mensen dit bespreekbaar kunnen maken (Bashshur en Oc 2015; Nelson et al. 2011). Het veranderen van uitsluitende sociale normen is een geleidelijk proces, waarbij een eerste vraag of opmerking de weg kan vrijmaken voor verdergaande confrontaties en veranderingen (Barreto en Ellemers 2015; Steentjes et al. 2017). Eerder onderzoek liet al zien dat het kunnen uitspreken een sociaal veilige werkcultuur vergt (Edmondson en Lei 2014). Een werkcultuur die niet altijd aanwezig is.

Deze publicatie

De bevindingen op basis van de interviews worden beschreven in de hoofdstukken 1 tot en met 4. In dit samenvattende en beschouwende hoofdstuk ligt onze primaire focus op de zoektocht naar factoren die een rol spelen bij het kunnen bespreken van negatieve ervaringen, en de manieren waarop de sociale normen binnen de organisatie hierdoor zouden kunnen veranderen. We gaan hier achtereenvolgens in op:

- vormen van uitsluiting en achterstelling op het werk (§ 5.2);
- wat het zo moeilijk maakt om deze situaties aan te kaarten (§ 5.3);
- wat het (niet) bespreken van deze situaties doet met sociale normen (§ 5.4);
- hoe werkgevers en leidinggevenden kunnen bijdragen aan het tegengaan van uitsluiting en achterstelling op de werkvloer (§ 5.5).

S.2 Vormen van uitsluiting en achterstelling op het werk

Enquêteonderzoek laat zien dat werkenden met een migratieachtergrond in Nederland duidelijk vaker discriminatie ervaren dan anderen. De vele ervaringen die deelnemers tijdens het huidige onderzoek vertelden, bevestigen dat uitsluiting en achterstelling op basis van uiterlijk, herkomst of religie nog dagelijks voorkomen op de werkvloer. Dit wil niet zeggen dat het overal mis is: een aanzienlijke minderheid ervaart geen discriminatie op het werk (Andriessen et al. 2020). Ook onder onze respondenten, waarvan de meesten ervaring hadden met discriminatie, waren lang niet alle ervaringen negatief. Soms had iemand bijvoorbeeld veel meegemaakt in de vorige werkkring, maar beviel de huidige werkomgeving veel beter. Soms vertelde iemand over negatieve ervaringen met een of enkele collega's, maar voelde diezelfde persoon zich in de eigen afdeling wel op diens plek en gewaardeerd.

Uitsluiting op de werkvloer vaak impliciet

Al met al vertelden deelnemers over talrijke vormen van openlijk discriminerende uitspraken en bejegening van collega's, maar ook van klanten en patiënten. Soms zijn het incidentele ervaringen, soms zijn ze onderdeel van de dagelijkse werkcultuur. Zoals het voorbeeld van Faysal,² een twintiger die enkele jaren terug als vluchteling uit Syrië naar Nederland gekomen is en nu in de zorg werkt. Hij vertelt dat hij geregeld met afwijzende cliënten in aanraking komt, die bijvoorbeeld zeggen dat ze het 'helemaal niks' vinden om door hem geholpen te worden.

² De namen van alle deelnemers zijn vervangen door pseudoniemen.

Vaak gaat het om situaties die veel minder expliciet zijn, zoals grappen of andere signalen die het gevoel geven gezien te worden als anders of minder. Deze ‘subtiele, alledaagse bejegeningen met een onderliggende negatieve boodschap’ worden ook wel aangeduid als *microagressies* (Sue et al. 2007: 273). Doordat de negatieve boodschap in zulke opmerkingen vaak subtiel is en moeilijk aan te wijzen (Wong et al. 2014: 183), is het ook moeilijk voor mensen om zich ertegen te wapenen (Moore en Nash 2021; Skinner Dorkenoo et al. 2021; Sue et al. 2007: 273).

Soms krijgen mensen te maken met aannames op basis van de groep waartoe zij gerekend worden, zoals wanneer zij zich keer op keer moeten verantwoorden voor maatschappelijke kwesties waar zij persoonlijk geen rol in spelen. Deelnemers vertelden ook over terugkerende opmerkingen, die gebracht worden als compliment (‘wat spreek je goed Nederlands’), maar een ongemakkelijk of zelfs pijnlijk gevoel geven. Een voorbeeld hiervan gaf Emine, een jonge in Nederland geboren Turks-Nederlandse vrouw, die als verpleegkundige in een ziekenhuis in Noord-Nederland werkt. Zowel collega’s als patiënten zeggen geregeld iets over haar huidskleur of haar, wat haar telkens het vervelende gevoel geeft dat deze mensen benadrukken dat zij geen Nederlandse afkomst heeft. Om de terugkerende opmerkingen over haar uiterlijk voor te zijn, verfde ze op een gegeven moment haar haar.

Ook achterstelling binnen organisaties vaak ongrijpbaar

Veel respondenten met een migratieachtergrond ervaren dat zij binnen de organisatie worden achtergesteld bij werknemers zonder migratieachtergrond. Zij zien dan dat werknemers met een migratieachtergrond een lagere beloning krijgen of gepasseerd worden bij promoties. Hun ervaringen worden ondersteund door onderzoek dat laat zien dat werknemers met een migratieachtergrond minder snel doorstromen naar betere posities en minder verdienen dan werkenden zonder migratieachtergrond met hetzelfde werk (Hermansen et al. 2025).

Achterstelling zit niet alleen in oneerlijke procedures, maar ook in de dagelijkse interacties op de werkvloer, waar werknemers ervaren dat door vooroordelen hun capaciteiten niet op waarde worden geschat en zij weinig vertrouwen krijgen. Tasnim bijvoorbeeld, een Surinaams-Nederlandse vrouw van in de 30, werkt op een redelijk diverse *human resources* (hr)-afdeling. Ze ervaart een moeizame relatie met de collega’s van de salarisadministratie, die geen migratieachtergrond hebben. Tasnim vertelt dat deze collega’s vaak informatie achterhouden en een manager voortdurend haar capaciteiten in twijfel trekt, door vragen te stellen als ‘heb jij dat gesprek wel goed gevoerd?’. Hoewel ze het niet zeker weet, heeft ze het idee dat dit verband houdt met haar herkomst en dat ze een hoofddoek draagt. Een ander voorbeeld betreft Sami, een man die voor de oorlog in Syrië is gevlucht en als controller bij een financiële instelling werkt. Hij vertelt over een incident waarin een van zijn collega’s ten onrechte dacht dat hij een fout had gemaakt en daarin door anderen werd geloofd. Ook steekt het hem dat zijn leidinggevende zijn collega’s de kans geeft om hun werk op bijeenkomsten te presenteren en hem die gelegenheid niet geeft.

Insluiting betekent nog geen gelijke kansen

Zoals opgemaakt kan worden uit het voorafgaande, brengt uitsluiting op de werkvloer eigenlijk altijd achterstelling teweeg. Wanneer werknemers met een migratieachtergrond door collega’s als anders of minder worden gezien, vermindert dat hun zelfvertrouwen en krijgen zij minder informatie, steun of kansen. Hoewel een werkvloer zonder uitsluiting dus een voorwaarde is voor kansengelijkheid, biedt dit daar echter geen garantie voor, zo blijkt ook uit de interviews.

Een deel van de werkenden ervaart een positieve relatie met de directe collega's, maar loopt tegen een gebrek aan carrièrekansen in de bredere organisatie aan. Dit is vooral aan de orde wanneer de dagelijkse werkvloer weliswaar divers is, maar in de hogere lagen binnen een organisatie nog maar weinig of geen mensen met een migratieachtergrond werken. Een voorbeeld hiervan is de ervaring van horecamedewerker Solomon, een twintiger die als vluchteling uit Eritrea naar Nederland kwam. Hij is direct leidinggevende van een diverse groep jonge werkstudenten. De vestiging waar hij werkt wordt geleid door een manager en een assistent-manager, die voor Solomons gevoel op grote afstand van de werkvloer staan. Dit schept in zijn ogen een kloof. Dit beeld wordt versterkt doordat zij een vast dienstverband en geen migratieachtergrond hebben en een collega van Solomon met een migratieachtergrond herhaaldelijk voor de functie van manager werd afgewezen.

Wat de hier geschetste voorbeelden illustreren, is dat uitsluiting en achterstelling binnen organisaties diepgeworteld zijn. Zowel in de vooroordelen van mensen als in de manier waarop organisaties werken. Binnen elke organisatie bestaan ideeën over wat de cultuur van een organisatie is of moet zijn, wat daarbinnen als normaal, collegiaal of professioneel wordt gezien, en wat mensen dus van anderen verwachten en waarderen (Ghorashi 2023; Nelson et al. 2011). Deze normen kunnen voor een deel van de werknemers een bron van verbondenheid zijn, maar kunnen mensen die buiten deze normbeelden vallen ook benadelen (Andriessen et al. 2017). Dat uitsluiting en achterstelling is ingebed in de normen en dagelijkse gang van zaken binnen organisaties, maakt het moeilijk om dit aan te kaarten (Moore en Nash 2021).

S.3 Ervaringen en vermoedens aankaarten of niet?

In hoe mensen omgaan met situaties waarin zij uitsluiting of achterstelling ervaren, kunnen drie globale strategieën worden onderscheiden: *verdragen*, *verlaten* en *aankaarten*.³ In veel situaties kiezen werknemers ervoor de ervaringen te *verdragen*, wat betekent dat zij deze negeren, meelachen, hun eigen gedrag aanpassen of zich verantwoorden. In dit soort situaties zoeken werknemers de oplossing dus bij zichzelf. Dit zadelt mensen in een minderheidspositie op met wat 'meta-arbeid' wordt genoemd, inspanningen die nodig zijn om te anticiperen op de momenten van uitsluiting of om de impact ervan te verzachten (Choroszewicz en Adams 2019; Moore en Nash 2021). Dit 'werk op de achtergrond' (Redclift et al. 2022: 1162) gaat bijvoorbeeld om het verborgen houden van een deel van de eigen identiteit, woorden zo te kiezen dat de ander zich niet ongemakkelijk voelt en begrip op te brengen voor degenen die hen kwetsen. Dit kost veel energie en gaat ten koste van het welbevinden van werknemers en van hun betrokkenheid bij het werk. Ook veel deelnemers aan ons onderzoek vertelden hoe vervelend ze zich in dit soort situaties hadden gevoeld.

Verschillende werknemers in ons onderzoek vertelden dat zij de tweede strategie hadden gevolgd: zij hadden besloten een organisatie te *verlaten*, omdat zij ervoeren dat zij weinig kansen kregen vanwege hun achtergrond. In één geval nam een werknemer zelfs het besluit om Nederland te verlaten. In andere gevallen verlieten mensen de afdeling of het filiaal om meer kansen te krijgen of afstand te nemen van een leidinggevende met wie zij negatieve ervaringen hadden. Ook namen mensen mentaal afstand van het werk en hun ambities. Dit vertelt Damir, een jonge man met een achtergrond in een Balkanland, die als teamleider in een supermarktfiliaal werkt. Hij werd zich steeds meer bewust van de moeite die het hem kost om met zijn achtergrond door te stromen naar het

3 Deze driedeling bouwt voort op de drie globale strategieën die de Duits-Amerikaanse econoom Albert Hirschman (1970) heeft onderscheiden: *loyalty*, *exit* en *voice*.

middenkader. Voor hem is 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’. Het voorbeeld illustreert dat uitsluiting en achterstelling op de werkvloer personeelsverloop tot gevolg kan hebben en ten koste kan gaan van motivatie en inzet.

Ook de derde strategie, *aankaarten*, kwam regelmatig terug in de verhalen. Werknemers maakten bij leidinggevendens melding van kwetsend gedrag en vroegen opheldering over beloningen en kansen. Dat het aankaarten van ervaren uitsluiting of achterstelling moeilijk is, blijkt uit de indirecte manier waarop de desbetreffende werknemers dit vaak doen. Als werknemers ervaringen aansneden, maakten ze de situatie vaak kleiner dan deze eigenlijk voor hen was. Ze probeerden voor zichzelf concrete verbeteringen te bewerkstelligen, maar lieten het bredere patroon dat ze waarnamen, onbesproken. Zo vertelde ingenieur Dounia hoe ze bij haar vorige werkgever wel vroeg om meer uitdagende werkzaamheden, maar daarbij niet ter sprake bracht dat ze ervoer dat ze niet als volwaardig teamlid werd beschouwd. De eerdergenoemde teamleider Damir gebruikt humor. Als klanten hem complimenteren met zijn goede beheersing van de Nederlandse taal, zegt hij ‘oh dank u wel, u ook’. Dat doet hij ‘om ze een beetje te porren en dan krijg ik hele rare blikken maar goed dan’. Het is een voorbeeld van wat ook wel ‘microrevoluties’ worden genoemd: kleine, alledaagse acties die mensen uit minderheidsgroepen soms gebruiken om bestaande machtsverhoudingen te bevragen en te ontcrachten (Çankaya 2016, 2023).

Sociale risico's en slechte ervaringen

Dat werknemers ervaringen van uitsluiting of achterstelling vaak niet aansnijden of alleen in afgezwakte vorm, heeft te maken met hun inschatting van de situatie en hun verwachtingen over wat er kan gebeuren als ze dat doen. Aan uitspreken zijn risico's verbonden. Wanneer werknemers aankaarten dat zij in hun beleving minder kansen krijgen dan collega's, kan dit makkelijk terugkaatsen naar de persoon die de achterstelling ervaart. De leidinggevende verdedigt diens handelen door te wijzen op tekortkomingen van de werknemer. Dit benadeelt de werknemer en geeft het gevoel dat er niet serieus is nagedacht over de mogelijkheid dat er wel degelijk sprake is van achterstelling. Dat de sociale risico's meewegen vertelt de eerdergenoemde Damir. Hij liet een negatieve opmerking van een oudere collega over ‘jonge allochtonen’ voorbijgaan, ‘omdat ik niet als lastig gezien wilde worden. Ik had er geen zin in dat er constant een, ja een soort van stigma zou zijn, alsof ik overal problemen mee heb.’

In veel verhalen gebeurde er weinig met datgene wat werknemers inbrachten bij hun leidinggevende. Zo vertelden verschillende werknemers die graag een hogere functie of meer verantwoordelijkheden wilden, dat zij lang in onzekerheid hadden verkeernd en uiteindelijk concludeerden dat dit niet zou gebeuren. Ook negatieve ervaringen van collega's met een migratieachtergrond wegen werknemers hierbij mee. Een ander voorbeeld komt van de Marokkaans-Nederlandse Jihan, die zich binnen haar eigen team sociaal onveilig voelt en een slechte werkrelatie heeft met haar direct leidinggevende, waarbij zij vermoedt dat dit met haar achtergrond te maken heeft. Toen ze deze situatie aankaartte bij de vertrouwenspersoon in de organisatie, kreeg zij niet de overplaatsing die zij had gewild, maar werd het probleem weggewuifd. Volgens de vertrouwenspersoon was Jihans leidinggevende juist heel positief over haar.

Ambigüiteit

Ambigüiteit speelt in veel situaties een belangrijke rol bij de afweging van werkenden om situaties al dan niet aan te kaarten. Zoals in de verhalen van onze respondenten naar voren kwam, is bij veel

opmerkingen, vragen en zelfs complimenten niet duidelijk welke gedachten hierachter schuilgaan. Het denigrerende van de boodschap kan onbedoeld zijn, maar is daarmee niet minder kwetsend. Als het gaat om kansengelijkheid op het werk, kunnen vermoedens zelden gestaafd worden. Soms is de situatie heel duidelijk, maar vaak is er sprake van een moeilijk te beantwoorden vraag: word ik gediscrimineerd of doe ik iets verkeerd? De ambivalentie van veel situaties leidt ertoe dat mensen zelf geregeld onzeker zijn hoe ze hun ervaringen moeten duiden. Het kan daarom steun bieden als anderen de subtiele uitsluiting erkennen of uit eigen ervaringen herkennen.

Ook wanneer een situatie voor een werknemer zelf heel duidelijk is, is ze dat in de werkelijkheid van anderen vaak niet. Dit blijkt uit de teleurstellende ervaringen van deelnemers wanneer zij probeerden een situatie bespreekbaar te maken. De drempel om meer openlijke vormen van uitsluiting aan te kaarten ligt vaak lager, omdat mensen minder het gevoel hebben dat ze moeten 'bewijzen' dat er sprake is geweest van discriminatie, racisme of uitsluiting. Zo vertelt de eerdergenoemde Faysal hoe hij in gesprek gaat met cliënten die zeggen niet door mensen met een migratieachtergrond geholpen te willen worden: 'Ik zeg: wij doen ons best om jou te helpen, ben maar blij dat er iemand voor jou is. Ik kan nu ook weg gaan en dan heb je helemaal niks meer. 'Ja, ja, ja, oké'. Toen was hij weer stil'.

S.4 Sociale normen en het aansnijden van discriminatie

Sociale normen kunnen helpen duidelijkheid te scheppen in de ambivalentie waarmee uitsluiting en achterstelling vaak gepaard gaat, en spelen zo een grote rol in de weg naar een meer inclusieve organisatie (Dagevos et al. 2020; Felten et al. 2024). In veel situaties bleken in de alledaagse werkpraktijk sociale normen die uitsluiting en achterstelling afkeuren niet aanwezig of niet duidelijk genoeg. Zo vertelde Harm, teamleider in een magazijn in het oosten van het land, dat discriminerende opmerkingen soms 'oogluikend' worden toegestaan. Een van zijn werknemers 'houdt niet zo van buitenlanders', met als gevolg dat deze persoon en een werknemer met een Syrische achtergrond regelmatig stevig 'botsen'. De werknemers kregen het advies bij elkaar 'uit de buurt te blijven', waaruit het beeld naar voren komt dat discriminatie onder de werknemers niet aan de orde wordt gesteld en zo impliciet wordt geaccepteerd.

Uitsluiting heeft regelmatig de vorm van humor en wordt zo ook vaak sociaal geaccepteerd. De grappende vorm vergoelijkt de uitsluitende boodschap (Lockyer en Pickering 2008). Regelmatig zagen we terug dat grappen op de werkvloer ten koste gaan van bepaalde werknemers. Zoals op de werkvloer van een constructiebedrijf waar Emma werkt als administratief medewerkster. Ze vertelt dat haar directe collega's en de teamleider net als zijzelf geen migratieachtergrond hebben en veel mensen in de werkplaats wel. Vooral bij de vrijdagmiddagborrel worden racistische grapjes gemaakt: 'Ik kan zo snel niet even een voorbeeld bedenken, maar 'banaan', 'aap', die kant op, dat soort stomme humor.' Met het gebaar van aanhalingstekens geeft ze aan weinig geloof te hechten aan het verweer van haar collega's: 'die kunnen dat hebben'. In deze situaties schrijft de norm voor dat je 'maar tegen een grapje moet kunnen', of dat 'het erbij hoort'. Voor zover er een norm is die discriminatie afkeurt, wordt deze met humor ontdoken. Dit maakt het voor werknemers die zich gekwetst voelen erg moeilijk om dit aan te kaarten.

Wanneer collega's wel discriminerende ervaringen aankaarten, wordt de norm aangevochten dat discriminatie acceptabel is. Zo vertelt Shielta, een vrouw die op een financiële afdeling werkt, hoe zij haar collega confronteert met haar racistische opmerkingen over de schoonmaakster. Een ander

voorbeeld is een solidaire actie van het team van Martin, een jonge Surinaams-Nederlandse manager. In de kantine van het grote bedrijf waar hij werkte werden seksueel getinte opmerkingen gemaakt naar een homoseksuele medewerker en kregen teamleden met een Marokkaanse of Turkse achtergrond kreten naar hun hoofd als ‘bommen’ en ‘terroristen’. Nadat pogingen om dit aan te kaarten bij hr en bij managers van andere afdelingen nergens op uitliepen, besloot zijn team om demonstratief niet langer in de kantine te lunchen. Door uitsluiting aan te kaarten wordt het zichtbaar en wordt duidelijk dat dit niet wordt geaccepteerd, althans door degene die het aansnijdt.

Naast het aankaarten van uitsluiting, kunnen normen ook veranderen door positieve voorbeelden. Bijvoorbeeld in een situatie waar een collega op een positieve manier een inclusieve norm stelt, vertelt Hanifa, een administratief medewerkster met een Marokkaanse achtergrond. Voorafgaand aan het kerstontbijt kwam een Surinaams-Nederlandse collega naar haar toe om duidelijk te maken dat ze ervoor zou zorgen dat er ook halal eten zou zijn. Hoewel Hanifa eigenlijk andere plannen had gemaakt, is ze toen toch naar het kerstontbijt gegaan omdat ze het zo waardeerde dat er rekening gehouden werd met haar islamitische geloof.

Ruimte voor gesprek

Hoewel het aankaarten van ervaringen dus kan bijdragen aan het versterken en verduidelijken van niet-discriminerende 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 vertellen verschillende deelnemers hoe kwetsend zij het vinden dat hen vaak wordt gevraagd naar zaken die met hun achtergrond te maken hebben. 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 de vraag stelt, en welke gedachten en intenties iemand de vragensteller toeschrijft. Wat hierbij kwetsend kan zijn is het gevoel opnieuw vanuit vooroordelen te worden gezien en bejegend. Bij de deelnemers van ons onderzoek bestond regelmatig twijfel over de bedoelingen achter grappes en opmerkingen. 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 Wesley, een begeleider in de gehandicaptenzorg. Hij is als enige teamlid homoseksueel en zijn collega's zijn bijna allemaal mannen, waarvan de helft een Marokkaanse achtergrond heeft. De harde, discriminerende grappen die ze onderling maken, zijn in zijn beleving onderdeel van een gedeelde humor waarin iedereen op de werkvloer een uitlaatklep vindt voor de moeilijkheden waarmee zij in hun werk moeten omgaan. Volgens Wesley voelen collega's bij elkaar aan hoever ze kunnen gaan en kunnen collega's aangeven wanneer zij de grappen kwetsend vinden, waarna hierover wordt gesproken en de situatie wordt opgelost. De werkcontext omschrijft hij verder als heel inclusief: hij voert met zijn Marokkaans-Nederlandse collega's gesprekken over de Ramadan, het vlees op zijn locatie is altijd halal en mensen die dat willen, krijgen gelegenheid om te bidden. Volgens Wesley draagt het bij aan de goede onderlinge verhoudingen dat het team vooral bestaat uit mannen, want die zijn 'gewoon recht voor zijn raap'. Mogelijkerwijs maakt de sociaal veilige werkomgeving ruimte voor harde grappen, maar we weten niet of anderen dit ook zo ervaren en zich echt vrij voelen om het aan te geven als ze het niet waarderen. Dit voorbeeld laat dus een moeilijkheid zien in het streven naar meer inclusieve normen. Het streven naar normen die onomwonden discriminatie afkeuren, kan niet betekenen dat het management tot in detail voorschrijft welke gedragingen en grappen wel en niet 'inclusief' zijn.

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 hebben tegenover een andere groep. Zo werd ons door een coördinator in de zorg verteld dat hij een islamitische collega zo min mogelijk indeelt bij lhbtq+-cliënten, omdat de coördinator ervan uitgaat dat dit voor de 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 werknemers soms wrevel over de maatregelen die voor een bepaalde groep wel worden genomen en voor een andere minderheid niet. Dit zijn ingewikkelde spanningsvelden, die vanuit verschillende perspectieven anders worden ervaren en die niet eenvoudig op te lossen zijn met een algemene richtlijn tegen discriminatie.

Duidelijke anti-discriminatoire normen zijn dus belangrijk, maar een wezenlijk onderdeel van inclusie blijft een cultuur waarin mensen ervaringen kunnen delen en waarin mensen elkaars ervaringen serieus nemen. Het belang van bespreekbaarheid gaat dus niet alleen over het aankaarten van situaties van uitsluiting en achterstelling om zo de sociale normen binnen de organisaties te veranderen, maar ook om een meer dagelijkse vorm van bespreekbaarheid. Als werknemers open kunnen zijn over wat een grapje met hen doet en vragen kunnen stellen bij opmerkingen of dingen die zij zien gebeuren, neemt het onderlinge begrip toe en kunnen zich gesprekken ontvouwen over hoe dingen eigenlijk verlopen op de werkvloer en wat daaraan verbeterd zou kunnen worden. In een inclusieve werkcultuur wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met collega's die veganistisch zijn, of om geloofsredenen bepaalde traktaties niet willen eten. Een ander voorbeeld is dat collega's erop letten dat zij niet vloeken, dat er mogelijkheden zijn om te bidden, of dat er vrije dagen opgenomen kunnen worden rondom islamitische of andere niet-christelijke feestdagen. Dergelijke inclusieve praktijken communiceren de norm dat ieders ervaring ertoe doet. Dit kan onderdeel zijn van expliciet organisatiebeleid, maar krijgt pas inhoud als het op de werkvloer in de praktijk wordt gebracht.

5.5 Leidinggevendens spelen een centrale rol

Leidinggevendens spelen een centrale rol in veel verhalen van werkenden en daarmee ook in de weg naar meer inclusie. Als zij inclusieve normen voorleven en uitdragen, bieden zij duidelijkheid over het soort gedrag dat binnen de organisatie wordt gewaardeerd. Dit gebeurt ook wanneer een leidinggevende ingrijpt bij situaties van uitsluiting of achterstelling. Wanneer zij uitsluiting of achterstelling gedogen, zoals we bijvoorbeeld zagen gebeuren wanneer zij kwetsende grappen of opmerkingen tolereerden, laten zij uitsluitende praktijken voortbestaan. Wat betreft achterstelling is de rol van leidinggevendens zeker groot. Wanneer zij de eigen personele beslissingen en de manier waarop zij aandacht, feedback en taken verdelen, kunnen verantwoorden, dragen zij bij aan verduidelijking van de normen binnen de organisatie. Wanneer zij ontwijkend antwoorden op vragen, en vage beloften doen, zorgen ze ervoor dat er onduidelijkheid over normen blijft leven. Het is dan goed mogelijk dat leidinggevendens niet de kwaliteiten en talenten van alle medewerkers zien en te veel vertrouwen op de eigen intuïtieve voorkeuren en oordelen (Kros et al. 2023). Dit geldt niet alleen voor de formele beslissingen, zoals bevorderingen, maar ook bij informele zaken, zoals het geven van motiverende feedback en het toebedelen van taken die leerzaam, uitdagend en zichtbaar zijn. Ook deze zaken zijn van groot belang voor de ontwikkeling van medewerkers en hun uiteindelijke promotiekansen (Van de Gevel et al. 2024).

Uit de interviews komt ook naar voren dat leidinggevenden die zelf afkomstig zijn uit minderheidsgroepen een belangrijke rol kunnen spelen in het bieden van kansen aan werknemers met een migratieachtergrond. Het lijkt aannemelijk dat deze leidinggevenden meer oog hebben voor de kansengelijkheid die een werknemer in een minderheidspositie ervaart en beter zicht hebben op de talenten van werknemers met een migratieachtergrond. Tegelijkertijd kan het voor hen ook lastig zijn om anderen met een migratieachtergrond voor een hogere positie voor te dragen omdat zij de indruk willen voorkomen bepaalde werknemers te bevoordelen (Mesman 2024; Waldring et al. 2015). De oplossing ligt dan ook zeker niet alleen in het aanstellen van meer mensen met een migratieachtergrond in leidinggevende functies, maar meerdere leidinggevenden met een migratieachtergrond kunnen wel bijdragen aan meer bewustzijn en een goede dialoog over kansengelijkheid binnen de organisatie.

Hogere management

Het hogere management speelt in de dagelijkse werkelijkheid van veel werkenden geen grote rol, maar heeft vanzelfsprekend wel een grote invloed op de normen binnen de organisatie. Zoals gezegd, geven veel werkgevers in een enquête aan belang te hechten aan een inclusieve organisatiecultuur (Faber et al. 2023). In sommige verhalen van onze deelnemers lijkt het hogere management zich meer bewust van uitsluiting dan de leidinggevende. Toen financieel controller Sami bij zijn leidinggevende aanklopte dat collega's grapjes over zijn taalvaardigheid maakten, deed diegene er aanvankelijk niets mee, maar Sami ondervond meer begrip van een hogere manager. Die sprak zijn leidinggevende aan en Sami merkte een verandering bij zijn leidinggevende. Dounia, een ingenieur, ervaart dat de directeur van het grote internationale technische bedrijf waar zij werkt, het belang van diversiteit en inclusie in woord en daad uitdraagt, door het belang te benadrukken van talent en dat herkomst of achtergrond geen verschil mag maken. Bij haar vorige werk was dat heel anders.

In veel gevallen wordt het hogere management eerder ervaren als behoudend en weinig betrokken bij de werkvloer. Als belangrijke factor ervaren werknemers daarbij de samenstelling van het (hogere) management. Verschillende werknemers vertelden dat hun directe werkomgeving wel divers was, maar dat het ontbreken van mensen met een migratieachtergrond (en vaak ook vrouwen) in hogere posities een zekere afstand creëert tot het bestuur of de directie, ook omdat het vaak samen gaat met een fysieke afstand. Werkenden met een migratieachtergrond en vrouwen geven aan dat zij zich hierdoor minder verbonden voelen met de organisatie. Ook bestaat het beeld dat collega's zonder migratieachtergrond hierdoor meer gedaan kunnen krijgen en meer kansen krijgen om hogerop te komen.

1 Inleiding

1.1 Inclusie: werk in uitvoering

Veel werkgevers voeren beleid om discriminatie tegen te gaan en vinden het belangrijk dat hun organisatie inclusief is (Thijssen 2023). Toch blijven uitsluiting en achterstelling binnen arbeidsorganisaties hardnekkige problemen. Bij sollicitatieprocedures maken werkzoekenden met een migratieachtergrond bijvoorbeeld nog altijd minder kans (Quillian en Lee 2023; Thijssen et al. 2021, 2022). Ook op de werkvloer ervaren werkenden met een migratieachtergrond uiteenlopende belemmeringen (Andriessen et al. 2017; Duijs et al. 2024; Kros et al. 2023; Van Laer en Janssens 2011; Mesman 2024; Waldring et al. 2018; Witkamp et al. 2024). Vooral werknemers met een herkomst buiten Europa ervaren vaker uitsluiting en achterstelling dan anderen (Andriessen et al. 2020; Dirven en Van Thor 2023).

Met de term uitsluiting doelen we op de afwijzingen of beledigingen die mensen kunnen ervaren in sociale interacties met collega's of bijvoorbeeld met klanten of zakenrelaties, zoals denigrerende opmerkingen, genegeerd of buitengesloten worden. Met achterstelling doelen we op de manieren waarop mensen binnen hun organisatie bedoeld of onbedoeld benadeeld worden in hun loopbaan, zoals minder beloning krijgen dan collega's die hetzelfde werk doen of minder zichtbaarheid en kansen op promotie. In beide gevallen gaat het om discriminatie omdat mensen anders worden behandeld op grond van hun achtergrond, religie of huidskleur. Discriminatie staat haaks op het streven naar meer inclusieve organisaties. Hoewel ervaringen van uitsluiting of achterstelling op zichzelf klein kunnen lijken, tellen ze op over de verschillende domeinen van het leven, en zo hebben ze grote persoonlijke en maatschappelijke gevolgen (SDR 2025).

Deze studie is de derde deelstudie binnen het onderzoeksproject Inclusieve werkplekken. In deelstudie 1 zagen we dat de werkomgeving van werkenden in Nederland tussen 2012 en 2022 over de hele linie naar herkomst diverser werd. In deelstudie 2 zagen we – tegen een gangbare verwachting in – dat dit niet vanzelf ten goede komt aan inclusie: in een meer diverse werkomgeving ervaren werknemers met een migratieachtergrond juist wat vaker dat zij uitgescholden of gepest worden en dat zij minder kans maken op een promotie dan anderen. Met deze derde deelstudie willen we meer zicht krijgen op de vraag waarom inclusie zo moeilijk tot stand komt, ondanks een toenemende diversiteit binnen organisaties.

Over de gevolgen van diversiteit is veel geschreven (zie hoofdstuk 2 in deelstudie 2 voor een bespreking). Enerzijds kan diversiteit ten koste gaan van de sociale samenhang, en door 'de meerderheid' als bedreigend worden ervaren, en zo voeding geven aan discriminatie en weerstand tegen diversiteits- en inclusiebeleid (Iyer 2022; Putnam 2007). Anderzijds zou het contact tussen mensen die van elkaar verschillen, kunnen helpen vooroordelen te bestrijden (Manevska et al. 2024) en zou er in een meer diverse werkomgeving meer draagvlak moeten zijn voor inclusieve normen en diversiteits- en inclusiebeleid (Ghorashi en Ponzoni 2014). Dit roept de vraag op hoe het kan dat de aanwezigheid van werkenden met een migratieachtergrond binnen een organisatie kennelijk onvoldoende gewicht in de schaal legt om (op de korte termijn) meer inclusie teweeg te brengen.

Belang van bespreekbaarheid

Een van de factoren die de transitie naar meer inclusieve organisaties moeilijk maakt, is dat uitsluiting en achterstelling vaak onopgemerkt blijven voor degenen die dit niet treft. Onderliggende

denkpatronen, zoals racisme, worden over het algemeen maatschappelijk afgekeurd en nemen daarom vaak verholde vormen aan (Coenders et al. 2001; Ellemers en Barreto 2015; Pettigrew en Meertens 1995). Daarbij maken uitsluiting en achterstelling vaak onderdeel uit van de alledaagse praktijk die binnen organisaties als vanzelfsprekend wordt ervaren. Zoals antropologe Philomena Essed stelt met betrekking tot 'alledaags racisme', betreft uitsluiting 'niet alleen bijzondere, expliciete momenten maar juist ook de repetitieve momenten in ons leven, de routine' (Schaap en Essed 2017: 97). Antropologe Halleh Ghorashi noemt dit de 'macht van vanzelfsprekendheid' (Ghorashi 2023: 118). Daarbij willen mensen het vaak niet zien. Dat het eigen handelen anderen uitsluit, kwetst of benadeelt, is moeilijk te verenigen met hoe mensen zichzelf zien (Ellemers en De Gilder 2022). Ook voor mensen die discriminatie meemaken kan het makkelijker lijken dit weg te wuiven dan het onder ogen te zien (Andriessen 2017).

Om uitsluiting en achterstelling beter waarneembaar te maken, is het belangrijk dat mensen het hierover kunnen hebben (Bashshur en Oc 2015; Nelson et al. 2011). In het algemeen spreken de groepen werknemers die te maken hebben met uitsluiting en achterstelling zich minder uit dan andere groepen (Akkerman et al. 2023). Hierdoor blijven hun perspectieven binnen organisaties vaak onderbelicht. Toch zijn zij onmisbaar voor het opsporen en bevragen van uitsluitende vanzelfsprekendheden. Het veranderen van deze sociale normen is een geleidelijk proces waarbij een eerste voorzichtige vraag of opmerking, de weg kan bereiden voor verdergaande confrontaties en veranderingen (Barreto en Ellemers 2015; Steentjes et al. 2017). Eerder onderzoek liet al zien dat het kunnen uitspreken een sociaal veilige werkcultuur vergt (Edmondson en Lei 2014), die niet altijd aanwezig is. Werkenden die wel discriminatie melden, zijn vaak teleurgesteld over wat er met hun ervaringen gebeurt (Kros et al. 2023; Witkamp et al. 2024).

Deze studie

Om beter zicht te krijgen op de manier waarop bespreekbaarheid kan bijdragen aan een ontwikkeling naar meer inclusieve organisaties, spraken wij met werkenden met (vooral) een migratieachtergrond over hun ervaringen op hun werk. We wilden weten of zij ervaringen van uitsluiting en achterstelling hadden gehad en of zij die hadden aangekaart of niet, en welke factoren hierbij hadden meegespeeld. Daarnaast wilden we weten of, als zij of collega's, zaken hadden aangekaart, hoe anderen binnen de organisatie hiermee waren omgegaan. En of dit had geleid tot structurele verbeteringen. Omdat de uitsluiting en achterstelling zelf de belangrijkste contexten vormen van het al dan niet aankaarten, gingen we uitvoerig in op de situaties die de deelnemers hadden ervaren als uitsluiting en achterstelling.

In deze publicatie bespreken we de bevindingen in drie hoofdstukken. We beginnen met een hoofdstuk over de uitsluiting die werkenden ervaren in hun dagelijkse werk (hoofdstuk 2). Daarna gaan we in op de achterstelling die zij ervaren binnen de bredere organisatie (hoofdstuk 3). In beide hoofdstukken bespreken we zowel de situaties waar het om gaat als de reacties hierop van werkenden zelf en hun omgeving. Tot slot bespreken we enkele randvoorwaarden die van invloed zijn op de mate waarin werknemers de organisatie waar zij werken als inclusief ervaren (hoofdstuk 4). Voordat we ingaan op de bevindingen, bespreken we eerst de keuzes die zijn gemaakt bij de uitvoering van het onderzoek en de manier waarop het onderzoek verliep.

1.2 Methode

Dit onderzoek is gebaseerd op 36 semigestructureerde interviews die in 2022 zijn afgenomen met werknemers van diverse organisaties.⁴ Waar eerdere kwalitatieve studies naar de uitsluiting en achterstelling die werkende Nederlanders met een migratieachtergrond ervaren zich richtten op werkenden in een specifieke organisatie of type functie (Andriessen et al. 2017; Duijs et al. 2024; Van Laer en Janssens 2011; Mesman 2024; Waldring et al. 2018; Kros et al. 2023; Witkamp et al. 2024), zijn participanten geselecteerd die werkzaam zijn in allerlei sectoren, op verschillende beroepsniveaus en verspreid door het land. Daarnaast zijn werknemers geselecteerd in meer en minder diverse werkomgevingen.⁵ De meeste deelnemers deden uitvoerend werk. Zo is onder meer gesproken met een groepsbegeleider in de zorg, administratieve medewerkers, een verzekeringsadviseur, horecapersoneel, een magazijnmedewerker en een medewerker van een uitzendbureau. Een aantal van onze respondenten vervulde eerstelijns leidinggevende functies of coördinerende taken, één persoon had een positie in het hogere management.

Bij de selectie ging bijzondere aandacht uit naar werknemers met een migratieachtergrond. Hierdoor konden we gericht kijken naar ervaringen van uitsluiting op basis van herkomst en factoren die daarmee kunnen samenhangen, zoals huidskleur en geloof (dat laatste gold in het bijzonder voor islamitische participanten). Waar – naast herkomst – in de gesprekken factoren als gender, seksualiteit, lichamelijke beperkingen of neurodiversiteit een rol speelden, hebben we dat meegenomen in de analyse. Met betrekking tot migratieachtergrond was het streven om recht te doen aan de variatie die in Nederland bestaat en toeneemt. Denk bijvoorbeeld aan de verscheidenheid in landen van herkomst, verschillen in migratiegeschiedenis (zoals postkoloniale migratie, arbeidsmigratie en migratie als vluchteling) en verschillen tussen generaties. Verschillende groepen kunnen met uiteenlopende in- en uitsluitingsmechanismen te maken krijgen. Tot slot is er na een deel van de interviews voor gekozen alleen nog werknemers te selecteren die zelf uitsluiting of achterstelling hadden ervaren.

Uiteindelijk namen 11 werknemers zonder migratieachtergrond deel en 25 werknemers met een migratieachtergrond. Ongeveer de helft van die laatste groep is zelf in Nederland geboren ('tweede generatie'). De andere helft bestaat enerzijds uit werknemers die buiten Nederland zijn geboren en al lange tijd in Nederland wonen en anderzijds uit werknemers die recenter als vluchteling naar dit land zijn gekomen. De interviews zijn afgenomen door ervaren interviewers die zijn ingezet door Labyrinth Onderzoek & Advies. De namen van participanten zijn vervangen door pseudoniemen. We vermelden persoonlijke kenmerken van deelnemers – zoals herkomst, geloof of huidskleur – wanneer dit volgens ons relevant is voor de duiding van de aangedragen voorbeelden.⁶

Zie hoofdstuk F in de bijlagen voor een meer gedetailleerde omschrijving van de methodologische aanpak. Daar reflecteren we ook op de positionaliteit van zowel de interviewers als de onderzoekers. Immers, wat mensen over dit ingewikkelde en gevoelige onderwerp vertellen zal deels ook afhangen

4 Zowel de werving en selectie van respondenten, als de interviews zelf, zijn uitgevoerd door Labyrinth Onderzoek & Advies, een onderzoeks- en adviesbureau dat gespecialiseerd is in diversiteit en via een eigen panel toegang heeft tot een grote groep Nederlanders met een migratieachtergrond. Labyrinth heeft hierbij samengewerkt met Dander, een organisatie met jarenlange ervaring met onderzoek en training op het gebied van diversiteit in organisaties.

5 We beschouwden werkomgevingen als divers wanneer minstens 20% van de werknemers een migratieachtergrond heeft.

6 In een enkel geval hebben we, om de anonimiteit van een respondent te beschermen, de genoemde namen van Nederlandse plaatsen, of het land van afkomst, vervangen door andere vergelijkbare namen. We geven in de tekst aan wanneer dit het geval is.

van de interviewer die ze tegenover zich zien. Daarnaast zal onze analyse van hun verhalen onvermijdelijk mede gevormd worden door onze eigen ervaringen, aannames en interpretaties.

2 Je hoort erbij of het hoort erbij: uitsluiting tijdens alledaagse interacties op de werkvloer

Dit hoofdstuk richt zich op discriminerende bejegeningen die zich voordoen tijdens sociale interacties op de werkvloer. Op basis van de interviews die we met werknemers hebben gehouden, gaan we na hoe bepaalde bejegeningen leiden tot gevoelens van uitsluiting. Naast de vraag hoe ervaren uitsluiting eruitziet, gaan we in op hoe de werknemers die we spraken met die uitsluiting omgaan. Wat vergt het van mensen in hun dagelijkse werk wanneer ze proberen te anticiperen op discriminerende bejegeningen en de effecten ervan te verlichten? Wat bepaalt of ze die proberen te negeren, of juist aankaarten en betrokkenen erop aanspreken?

Vervolgens kijken we naar de rol van de omgeving, namelijk naar de opstelling van collega's en leidinggevendenden tegenover discriminatie en uitsluiting. Heerst er een besef over de manier waarop uitsluiting plaatsvindt in de dagelijkse werkpraktijk en over de impact die dat heeft op mensen? Door deze vragen in samenhang met elkaar te bespreken, maken we duidelijk hoe uitsluiting vorm krijgt in veelzijdige sociale interacties. Dit werpt licht op de randvoorwaarden die het mogelijk maken om uitsluiting bespreekbaar te maken en te kunnen tegengaan binnen organisaties.

De meeste ervaringen van uitsluiting die in de interviews naar voren kwamen hebben betrekking op herkomst of achtergrondkenmerken die hiermee kunnen samenhangen, zoals huidskleur. Daarnaast is geloof, specifiek de islam, een grond van uitsluiting die we vaak tegenkomen en die deels samenvalt met herkomst, wanneer bijvoorbeeld het dragen van een hoofddoek wordt verbonden aan een niet-Nederlandse afkomst. Dit zijn de ervaringen waar we ons op richten. Wanneer die samenvallen met uitsluiting op andere gronden, zoals seksualiteit, gender, opleiding, leeftijd of neurodivergentie, dan laten we dat zien. Want, zoals de literatuur over intersectionaliteit (Crenshaw 1991) aantoont, kan het samenvallen van meerdere gronden van discriminatie, ervaringen van uitsluiting versterken en verdiepen.

2.1 Vormen van uitsluiting tijdens alledaagse interacties op het werk

Uitsluiting kan tot uiting komen in meer of minder openlijke vormen. Uit onze gesprekken met werknemers blijkt dat discriminatie in alledaagse interacties soms ondubbelzinnig tot uiting komt. Daarnaast wordt het regelmatig in meer verdeckte vorm geuit, zoals ongepaste grappen of subtiele bejegeningen. Minder openlijk betekent niet dat dit soort uitingen ook minder schadelijk zijn. In wat volgt bespreken we deze verschillende, maar deels overlappende, vormen van uitsluiting.

Onverholen discriminatie en racisme

We kregen talrijke voorbeelden te horen van openlijke discriminatie. In sommige gevallen ging het om incidentele ervaringen met bijvoorbeeld een klant of collega. In andere gevallen was er sprake van een structureel patroon, waarbij discriminerende uitlatingen onderdeel uitmaken van de dagelijkse werkcultuur. In algemene zin laten de voorbeelden zien hoezeer discriminatie en racisme nog altijd structureel aanwezig zijn in de Nederlandse samenleving (SDR 2026: 27). Verschillende werknemers vertelden ons hoe ze expliciet afwijzend bejegend zijn vanwege hun herkomst, huidskleur en/of geloof. Een voorbeeld komt van Faysal, een jonge twintiger die enkele jaren terug als vluchteling uit Syrië naar Nederland is gekomen en nu in de zorg werkt. In deze werkomgeving heeft hij met overwegend witte Nederlandse collega's en cliënten te maken. Hij vertelt dat hij

geregeld met cliënten in aanraking komt die bij voorbaat een afwijzende houding jegens hem aannemen vanwege zijn achtergrond. Zij zeggen bijvoorbeeld dat ze het ‘helemaal niks’ vinden door hem geholpen te worden. Ook had hij eerder een stagebegeleider die voortdurend negatieve opmerkingen over zijn achtergrond maakte, zoals: ‘Wat doe jij hier? Ga naar je eigen land terug.’

Dergelijke discriminerende bejegeningen komen ook in andere verhalen terug, zoals in ons gesprek met Harm, een teamleider in een magazijn in het oosten van het land, een werkplek waar ongeveer een op de vijf werknemers een niet-Nederlandse herkomst heeft. Gevraagd naar verschillen tussen werknemers vertelt hij over twee van zijn teamleden:

Die ene is, hoe zeg ik dat, nogal rechts georiënteerd en die houdt niet zo van buitenlanders, laat ik het maar zo zeggen. En die andere is dus een Syrische jongen en die doet gewoon zijn werk, wat is er mis mee? Dat kan die ander niet zo goed hebben blijkbaar. Dat botst.

In onze interviews kwam het ook geregeld voor dat mensen op basis van hun (vermeende) achtergrond met argwaan werden bejegend. Zo vertelde een teamleider in een supermarkt, Damir, hoe erop wordt gelet of klanten ‘met een niet traditioneel Nederlands uiterlijk’ gedrag vertonen dat als ‘opvallend’ wordt gezien. Iets vergelijkbaars vertelde Johanna, een projectcoördinator die mensen aanstuurt die op straat kentekens scannen. In de vele jaren dat ze dit werk doet, is het haar opgevallen hoe vaak juist veldwerkers met een niet-Nederlandse herkomst argwanend worden aangesproken. Voor een paar van hen was dit ook een reden om te stoppen met dit werk. Argwaan komt ook voor bij dagelijkse interacties op de werkvloer. Zo vertelt Shielta, een 63-jarige vrouw die op een financiële afdeling werkt, over een collega die zich discriminerend uitte:

We hadden een Hindoestaanse schoonmaakster, die kwam elke dag met een klein tasje op kantoor [...]. [Mijn collega] maakte altijd opmerkingen: oh, is haar tasje al gevuld, is haar tasje al gevuld? Ik heb me een keer omgedraaid en ik zei: waarop baseer je die opmerking? Zij: ja, maar buitenlanders, je weet het... Toen was ik wel heel kwaad.

Ook wanneer mensen succes hebben binnen de organisatie kan dit ervaringen van uitsluiting tot gevolg hebben. Een voorbeeld hiervan hoorden we van de eerdergenoemde Damir, een man van begin twintig. Zelf is hij in Nederland geboren en zijn ouders komen uit een van de Balkanlanden.⁷ De meeste van zijn collega’s zijn Nederlanders zonder migratieachtergrond. Over zijn samenwerking met hen zegt hij: ‘De collega’s die al meer op leeftijd zijn nemen lastiger dingen van me aan, omdat ik jonger ben en ook omdat ik, ja, een niet-Nederlandse komaf heb.’ Dit is ook een keer zo tegen hem gezegd, op het moment dat hij promotie maakte tot teamleider:

Ik had een collega die al 23 jaar in dezelfde winkel werkt en zij heeft die promotie nooit kunnen maken omdat ze haar van bovenaf niet geschikt vinden. Maar zij vindt dat zij wel geschikt is, al heel lang, en zij zei toen in een, ja, waan van woede, dat ze er wel klaar mee is dat jonge allochtonen haar komen vertellen wat ze moet doen.

Voor Damirs collega lijkt teleurstelling over de eigen, ondergeschikte positie zich te uiten in negatieve gevoelens over ‘jonge allochtonen’ die wel hogerop komen. Hier lijkt een aanname achter te schuilen dat mensen met een migratieachtergrond ondergeschikt (zouden moeten) zijn, waardoor het frustrerender wordt gevonden om door een van hen te worden gepasseerd dan door iemand zonder migratieachtergrond.⁸ In dit voorbeeld zien we overigens dat het hierbij niet alleen om

⁷ Om de anonimiteit van deze respondent te waarborgen, specificeren we hier niet om welk land het gaat.

⁸ We weten niet wat de collega van Damir precies motiveerde om hem zo te bejegenen, maar mogelijk was er hier sprake van een gevoel dat in de literatuur *ethnic competition* wordt genoemd: de perceptie dat mensen met een migratieachtergrond de eigen

herkomst draait, maar om het samenvallen – de *intersectie* (Crenshaw 1991) – van zowel leeftijd als herkomst, die elkaar versterken als grond van discriminatie.

Negatieve bejegeningen kunnen een structurele vorm aannemen, bijvoorbeeld als voortdurend pestgedrag richting bepaalde collega's. Een voorbeeld gaf Martin, een manager van begin 30, die met enkele collega's een nieuwe logistieke organisatie oprichtte binnen een groot Nederlands bedrijf. Die eigen organisatie onderscheidde zich sterk van het moederbedrijf, dat door de respondent wordt omschreven als een witte, overheersend heteroseksuele, mannenwereld. Zelf heeft hij een Surinaamse achtergrond en hij vertelt dat hij en één van zijn collega-leidinggevendens 'de enige, ja, bruine mensen [waren] die een goeie positie hadden op een gegeven moment'. Zij hebben binnen hun eigen organisatie bewust een kans gegeven aan medewerkers met diverse achtergronden in herkomst, gender, leeftijd en seksuele voorkeur. Binnen het moederbedrijf werden die medewerkers veelvuldig geconfronteerd met xenofobische, homofobe en seksistische opmerkingen en pesterijen. Zo vertelt Martin hoe er in de kantine gefloten werd en seksueel getinte opmerkingen werden gemaakt naar een van zijn homoseksuele medewerkers.

Het is ook gewoon een lange ruimte, dus iedereen hoort het ook en iedereen ziet het ook en iedereen lacht dan ook. Dus ja, ik zei tegen die jongen: ik begrijp echt dat je je dan klein voelt, als daar in de kantine 1500 man zit en er worden dingen geroepen, ja dat is gewoon niet leuk.

Zijn teamleden met een Marokkaanse of Turkse achtergrond kregen kreten als 'bommen' en 'terroristen' voor de voeten geworpen en van zijn vrouwelijke medewerkers werd hun werk gerelateerde kennis betwijfeld. Pogingen om dit aan te kaarten bij hr en managers van andere afdelingen liepen nergens op uit. Uiteindelijk besloot zijn team om deze reden om niet langer in de kantine te lunchen:

En op gegeven moment zaten er binnen een dienst honderd mensen, die liepen twee seconden naar beneden om hun eten te halen en dan gelijk met 'n dienblad naar boven achter de computer. Zo heftig was dat op gegeven moment.

Dit voorbeeld laat zien hoe intens en hardvochtig uitsluiting kan uitpakken wanneer het voortkomt uit een gedeelde norm, die in stand wordt gehouden door middel van alledaagse bejegeningen op de werkvloer. Nieuwe medewerkers die buiten de norm vallen krijgen duidelijk de boodschap dat zij niet bij de dominante cultuur passen. Zoals eerder onderzoek heeft aangetoond, kunnen dit soort discriminerende bejegeningen en pestgedrag tegelijkertijd de ene groep een gevoel van saamhorigheid geven, terwijl ze een andere groep uitsluiten (Andriessen et al. 2017; Pérez 2017).

'Het was maar een grapje'

Uit onze interviews komt ook naar voren dat discriminerende of racistische opmerkingen vaak in de vorm van een grap worden gemaakt. Door discriminatie als humor te verpakken wordt de boodschap als onschuldig voorgesteld, terwijl mensen die er het mikpunt van zijn wel worden weggezet als anders of minderwaardig. Mensen die in aanraking komen met discriminerende grappen, ervaren daarom ook vaak dat er wel degelijk een afwijzende boodschap achter schuilgaat. Zo herinnert de eerdergenoemde Syrisch-Nederlandse zorgmedewerker Faysal zich wat hij regelmatig te horen kreeg tijdens zijn eerdere werk in een restaurant:

economische positie bedreigen (Manevska en Achterberg 2013: 438).

Wat kom je hier doen? Kom je een bom ontploffen? Of wat dan ook. Weet je, van dat soort grapjes. Maar ja, wat ik hier in Nederland heb geleerd: achter elk grapje zit een gedachte. [...] Dus ja dan denk ik van: ze vinden wel toch iets van buitenlanders.

Het effect van uitsluitende 'humor' is des te groter, omdat het doorgaans moeilijk is om diegene die de grap maakt erop aan te spreken. Het was immers 'maar een grapje'. Kortom, het verpakken van racisme of discriminatie als humor heeft een legitimerende en vergoelijkende werking (Lockyer en Pickering 2009: 811). Dit maakt de inzet van humor zowel een ongrijpbaar als ingrijpend mechanisme van uitsluiting.

Soms worden discriminerende uitlatingen achteraf als grapje voorgesteld, ogenschijnlijk in een poging deze te 'neutraliseren'. De socioloog Pérez (2017: 962) beschrijft dergelijke pogingen beeldend als 'discursieve schokdempers'. Een voorbeeld hiervan hoorden we van de eerdergenoemde teamleider in een supermarkt Damir:

Er zijn ook in het verleden heel vaak opmerkingen gemaakt waarvan je denkt van, nou ja, dat kan je gewoon niet zeggen. [...] Ik had een collega teamleidster die nu is gepromoveerd tot manager kassa en zij had mij verteld, toen ik hier nieuw was in deze winkel, dat er twee meiden waren met Marokkaanse komaf die volledig bedekt naar het werk komen: 'maar het zijn wel hele lieve meiden'. Ja en ik had daar dus op gezegd: joh dat kun je niet zeggen, dat is gewoon simpelweg racistisch wat jij nu doet. En dan is het van ja, nee, ik maak maar een grapje. Dus zulke dingen gewoon, dus ja daar schiet je niet veel mee op.

In sommige situaties lijken discriminerende grappen niet alleen te worden gemaakt door een dominante groep ten opzichte van een minderheid, maar als een gedeelde humor op de werkvloer. Dit is hoe Wesley het ervaart, een man van rond de 30 die als begeleider in de gehandicaptenzorg werkt. Zijn collega's zijn bijna allemaal mannen, waarvan de helft een Marokkaanse achtergrond heeft en de andere helft geen migratieachtergrond – waaronder hijzelf. Zelf is Wesley als enige in het team homoseksueel. Gevraagd of er een gedeelde humor is in zijn team, antwoordt hij:

Ja, in de zorg heeft zwarte humor meestal wel de overhand, ja, ook zeker naar elkaar. We maken echt best wel racistische opmerkingen. We waren 'n keer 'n fiets kwijt van een cliënt, die stond in de schuur in plaats van bij de dagbesteding [...]. Nou, dus toen zei [één van de collega's zonder migratieachtergrond]: ja, jullie zijn nog veel beter met scooters, weet je wel [...]. En dan wordt er gewoon gelachen en gek gedaan. Maar je moet 'm wel terug kunnen verwachten, ja, weet je, dus het is ook een beetje, hoe sta je er zelf in [...]. Er werd nog wel 'n [...] leuke opmerking achteraan [gemaakt], dat ze niet van ho, we gaan gelijk een melding maken of zo, dat niet. Nee, die racistische of ja, zwarte humor, dat kan bij ons zeker wel. [...]

Interviewer: Hoe weet je dat dat kan? Waaraan lees je dat af?

Nou ja, dat is natuurlijk een beetje elkaar aanvoelen en je maakt weleens 'n keer een opmerking ja en dan maakt iemand weer 'n andere opmerking eroverheen en dan weet je, het ligt natuurlijk beetje met humor dezelfde kant op, weet je wel, ja en dat gewoon telkens met meer mensen en dat is... ik hou er zelf ook wel heel erg van.

Wesley vertelt dat er ook grappen over hem worden gemaakt vanwege zijn seksualiteit en dat hij ook wel eens een grap heeft gemaakt over het gewicht van een collega. In zijn beleving zijn harde, discriminerende grappen onderdeel van een gedeelde humor waaraan iedereen op de werkvloer participeert. Collega's voelen volgens hem bij elkaar aan hoe ver ze kunnen gaan. Wesley beschrijft zijn werkcontext verder als heel inclusief: hij voert met zijn Marokkaans-Nederlandse collega's gesprekken over de Ramadan, het vlees op zijn locatie is altijd halal en mensen die dat willen, krijgen de gelegenheid om te bidden. Ook blijkt nergens in het interview dat hij zich uitgesloten zou voelen vanwege zijn seksualiteit. Dat het team uit vooral mannen bestaat draagt volgens Wesley bij aan de

goede onderlinge verhoudingen want, zegt hij (zelf gebruikmakend van een stereotype), mannen zijn ‘gewoon recht voor zijn raap’. Mogelijk zorgt die inclusieve werkomgeving ervoor dat er ruimte ontstaat voor harde grappen.

Maar natuurlijk kan het ook zo zijn dat deze humor niet door iedereen evenveel wordt gewaardeerd. Het is mogelijk dat Wesley's collega zich wel gekwetst voelde door zijn grap over zijn gewicht, of dat zijn Marokkaans-Nederlandse collega's wel degelijk moeite hadden met de toespeling op criminaliteit. Zeker wanneer dit soort grappen samenvallen met machtsverschillen tussen groepen in de samenleving, kunnen ze bestaande discriminerende of racistische denkpatronen bestendigen (Grigg en Manderson 2015). Hierbij is ook de opmerking dat collega's niet ‘gelijk een melding gaan maken’ voor twee interpretaties vatbaar. Enerzijds impliceert het dat mensen op deze werkplek dit soort grappen van elkaar accepteren. Anderzijds kan het ook betekenen dat er een sociale verwachting bestaat dat men ‘niet moeilijk doet’. Ook Wesley's opmerking over het verschil tussen mannen en vrouwen, roept de vraag op in hoeverre vrouwen zich in deze omgeving welkom en veilig zouden voelen. Desgevraagd vertelt Wesley overigens dat het ook voorkomt dat collega's een grens aangeven ten aanzien van de grappen die worden gemaakt: ‘En dat is prima, oké, weet je wel en we gaan weer door met de orde van de dag, of er worden excuses aangeboden en ja en weer door.’ Pesterige humor kan dus onderdeel zijn van een inclusieve werkcultuur, maar de vraag blijft of die humor door iedereen wordt gedeeld. Vermoedelijk kan de grens waarbij opmerkingen de kwetsende kant opgaan, gemakkelijk worden overschreden.

Subtiele vormen van uitsluiting op de werkvloer

Hoewel humor al een verdeckte vorm van uitsluiting kan zijn, zien we in onze gesprekken dat discriminatie vaak een nog meer verholten en subtiele vorm aanneemt. Het gaat dan om situaties waarin mensen op een impliciete manier worden voorgesteld als anders of minderwaardig. Dit beeld komt overeen met de wetenschappelijke literatuur, waarin erop wordt gewezen dat sinds racisme maatschappelijk wordt afgekeurd, het veelal minder openlijk tot uiting komt, maar wel op een meer subtiele manier vorm krijgt. De opeenstapeling van dergelijke ‘microagressies’ kan schade berokkenen aan individuen en mechanismen van ongelijkheid in de samenleving bestendigen (Moore en Nash 2021; Sue et al. 2007: 273; Skinner-Dorkenoo et al. 2021). In wat volgt bespreken we drie van de meest voorkomende vormen van microagressies die we in de interviews zijn tegengekomen.

Terloopse opmerkingen die iemands ‘anders zijn’ bevestigen

Verschillende respondenten vertellen hoe ze regelmatig te maken krijgen met terloopse bejegeningen die voor hun gevoel hun ‘anders zijn’ bevestigen. Vaak gaat het hierbij om opmerkingen over hun uiterlijk, die doorgaans worden gebracht als compliment. Een sprekend voorbeeld hiervan gaf Emine, een in Nederland geboren Turks-Nederlandse vrouw van begin twintig, die als verpleegkundige in een ziekenhuis in Noord-Nederland werkt. Zij vertelt dat zowel collega's als patiënten geregeld iets over haar huidskleur of haar zeggen:

De collega's hadden het constant over mijn haar. En ‘oh wat heeft ze mooi haar’ en ‘oh, wat stevig’. En bij mijn laatste stage had mijn stagebegeleider het vaak over mijn huidskleur, dat ik denk: ja... mijn huidskleur... nu overdrijf je wel een beetje. Maar ja.

Interviewer: En wat zei zij of hij daarover?

Ja, ze zat dan aan het bed en dat de patiënt tegen haar zei: 'oh, wat heb jij een mooie huidskleur'. En dat zij zei van... het gebeurde niet één keer of zo hoor, maar dat zij dan zei: 'ja, ik ben zo gebruind, maar had ik maar de huidskleur van Emine dan ben ik altijd donker' of zo. Terwijl, ik ben gewoon echt wit. En dan: 'oh Emine, haar huidskleur bruint wel'. Ik ben echt wit. [...] Dat is een beetje raar. Ik weet niet, dat komt denk ik door mijn achtergrond. Dat ik Turks ben. [...] Ik heb wel proberen te zeggen: 'ja, ik ben ook niet zo donker hoor', zei ik wel een keer. Maar daar heeft ze nooit op gereageerd.

Emine vindt de opmerkingen over haar uiterlijk vervelend, omdat die haar het gevoel geven dat ze 'anders' is vanwege haar Turkse achtergrond. Los van de mogelijke intenties van diegenen die deze opmerkingen maken, heeft het tot gevolg dat Emine het gevoel heeft dat haar niet-Nederlandse afkomst wordt benadrukt. Omdat ze naar eigen zeggen een lichte huidskleur heeft, denkt ze des te meer dat deze opmerkingen alleen worden gemaakt omdat ze een Turkse achtergrond heeft. Hierover zegt ze: 'En het kan heel goed dat het een gevoel is hoor, maar als het gevoel zo sterk is dan weet ik het bijna zeker.'

De zorgmedewerker Faysal benoemt expliciet dat dit soort opmerkingen over zijn uiterlijk hem het gevoel geven anders te zijn. Hij geeft aan dat hij incidenteel te maken krijgt met opmerkingen over zijn uiterlijk, vooral als hij met alleen 'blanke mensen' werkt:

En oh, 'mooie donkere haren', of ik krijg van 'oh jij komt uit dit land hè? Oh ja, je woont nog niet zo lang in Nederland hè, oh ja.' Dan merk je, oh ja, sorry ik ben anders. Ik kom niet uit Nederland of zo iets.

Een ander treffend voorbeeld komt van Hanifa, een Marokkaans-Nederlandse vrouw van 32 die administratief werk verricht in de Randstad. Ze vertelt dat ze een keer op het werk zat te praten met collega's die net als zij een hoofddoek droegen. Een collega zei toen in het voorbijgaan: 'de hoofddoekjes zitten allemaal samen'. In het interview komt Hanifa meerdere keren op dit incident terug en het is duidelijk dat het haar zeer heeft geraakt. De opmerking gaf haar het gevoel dat ze in een hokje werd geplaatst, terwijl ze net zo goed met andere collega's had kunnen zitten praten. Je zegt toch ook niet, zo vraagt ze zich hardop af, 'de oorbelletjes zitten weer samen?' Het heeft haar sterk het gevoel gegeven dat ze wordt gezien als 'het hoofddoekje', alsof alleen de buitenkant ertoe doet.

Ook complimenten over iemands goede Nederlands en vragen over iemands herkomst kunnen op een subtiele manier communiceren dat diegene 'anders' is. Zo vertelt Damir, de eerdergenoemde teamleider in een supermarkt, over zijn contact met klanten:

Ik krijg heel vaak, dan verkoop je een pakje sigaretten of weet ik veel wat, dus het gaat totaal niet over mij, maar dan slaat het gesprek opeens om naar wie ik ben en wat ik doe. [...] Zit ik op school, wordt heel vaak gevraagd, in plaats van dat daarvan uit wordt gegaan, wat wel het geval is bij mijn collega's. Ook wordt mij gevraagd waar ik echt vandaan kom. Ja, ik zeg dan heel vaak ja uit Rotterdam. En dan zeggen ze: 'nee, waar kom je echt vandaan?' Ik ben geboren in Enschede en dan zeg ik: 'ja Enschede'. En dan kijken ze je nog heel scheef aan want ze willen dan horen dat je uit [een land op de Balkan] komt in mijn geval. En je krijgt ook heel vaak dingen te horen als 'oh wat praat je mooi Nederlands, wat knap dat je zo goed Nederlands kan'. Alsof ik hier niet al heel mijn leven woon.

Damir deelt dat hij dit soort interacties moeilijk heeft gevonden, omdat hij zichzelf altijd heeft geïdentificeerd met zowel Nederland als het geboorteland van zijn ouders en daar verder nooit zo over nadacht. Dat werd hierdoor anders: 'Maar toen kreeg ik wel echt het besef van oké hoe ik mijzelf zie, zo ziet kennelijk niet iedereen mij.' Met andere woorden, hij ging zich door deze vragen

en opmerkingen van klanten realiseren dat zijn Nederlanderschap door sommigen niet als vanzelfsprekend wordt gezien, ook al is hij in Nederland geboren.

Dergelijke *microinvalidations* (Sue et al. 2007: 274) zetten een persoon neer als iemand die er niet helemaal bij hoort of geen ‘echte’ Nederlander is (Skinner-Dorkenoo 2021: 905). Los van de vraag of er opzet in het spel is om te kwetsen of te beledigen, zeggen deze bejegeningen iets over bestaande vooroordelen en dragen ze bij aan gevoelens van uitsluiting.

Impliciete twijfels over iemands capaciteiten

Een andere uitingvorm van uitsluiting is dat mensen de impliciete boodschap krijgen dat ze minder capabel zijn in hun werk dan hun collega’s zonder migratieachtergrond. Dit uitsluitingsmechanisme is vaak erg subtiel, omdat er meestal niet expliciet verwezen wordt naar iemands herkomst of huidskleur. Daarnaast zit de boodschap in alledaagse, ogenschijnlijk onschuldige, opmerkingen. Hier kijken we naar die subtiele bejegeningen; in hoofdstuk 3 bespreken we hoe systematische miskenning van capaciteiten kan leiden tot structurele ongelijkheid.

Neem het voorbeeld van Tasnim, een Surinaams-Nederlandse vrouw van in de 30, die op een hr-afdeling werkt. Het hr-team is redelijk divers en werkt nauw samen met de afdeling salarisadministratie, die bestaat uit drie vrouwen zonder migratiegrond. Uit het verhaal van Tasnim blijkt dat die samenwerking wat moeizaam verloopt. Ze vertelt dat de collega’s van salarisadministratie het veel hebben over hoe goed het vorige hr-team het deed. In dat team zaten alleen witte mensen zonder migratieachtergrond. ‘Wat voor een statement maken jullie dan?’, vraagt Tasnim zich af. Ze vertelt over signalen die zij en haar collega’s hebben opgevangen:

Dat ze heel erg Johan missen, dat ze die hele afdeling missen... Waarom mis je hen? [...] Ik bedoel, wij zijn nieuw, maak met ons kennis. Dus ja, er is gewoon een hele erge onderschatting [...], het lijkt net alsof we ons twee keer moeten bewijzen dan iemand zoals een Johan of een Bart, die daar letterlijk zat, of een Chantal.

Tasnim heeft ook gemerkt dat deze collega’s vaak informatie achterhouden richting haar hr-team:

Weet je wat ze dan zeggen tegen ons? Ja, maar dat ligt bij ons die vraag...Terwijl dat gewoon bij PZ [Personeelszaken] altijd lag. En dan willen hun ook gewoon vragen afpakken omdat zij denken dat wij dat niet goed gaan doen. Waar ze het vandaan halen weten we niet, maar het is wel toevallig tegen ons gericht. [...] Ze houden gewoon informatie achter, ze maken het ook extra moeilijk voor ons. En waarom? Omdat onze uiterlijke kenmerken...? We beginnen ons dat echt af te vragen.

Tasnim vertelt verder ook over een interimmanager die, in haar beleving, voortdurend haar capaciteiten in twijfel trekt door middel van vragen als ‘heb jij dat gesprek wel goed gevoerd?’. Zij heeft het idee dat dit verband houdt met haar herkomst en het gegeven dat ze een hoofddoek draagt:

Zij heeft toevallig een Nederlandse achtergrond en ik weet... Ik heb soms echt wel het gevoel van: als daar iemand ook met een hoofddoek zat of ook met mijn achtergrond, zou die mij dan niet onderschatten?

Ook de verpleegkundige Emine deelt vergelijkbare ervaringen. Zij merkt geregeld dat patiënten haar onderschatten, bijvoorbeeld door ervan uit te gaan dat zij hen niet goed kan uitleggen waarom ze bepaalde medicijnen moeten slikken. Ze zegt:

En dat vind ik dan heel vervelend, omdat ik denk: ja hallo, ik ben afgestudeerd. Ik heb gewoon een diploma. Ik heb ook gewoon ervaring. Ik kan dit wel.

In haar ervaring heeft zij meer met dergelijk wantrouwen te maken dan haar collega's. Hoewel het nooit expliciet zo is benoemd, denkt ze dat dit met haar afkomst te maken heeft. Gevraagd waarom ze dit denkt, antwoordt ze:

Ja, goede vraag... Vaak beginnen die gesprekken ook wel eens met: maar waar kom je echt vandaan? En dan weet ik al hoe laat het is. [...] Ik voel dat dan gewoon aan of zo. Dat mensen me aankijken. Of dat een andere collega naast me staat en dat [de patiënt] meer interactie heeft met de collega.

Hier wordt nog eens duidelijk hoe moeilijk deze vorm van uitsluiting is vast te pinnen. Terwijl de interacties voor de 'ontvangers' bevestigen dat ze als anders of als minder capabel worden gezien, zullen ze door anderen vaak niet als uitsluitend worden herkend. Het gaat om kleine gebeurtenissen waar doorgaans ook andere verklaringen voor aangedragen kunnen worden (Sue et al. 2007: 275). Dit maakt dit soort microagressies lastig bespreekbaar. Het idee dat het om onschuldige bejegeningen gaat kan ertoe leiden dat de ontvangers, die deze wel bespreekbaar maken, als overgevoelig of vooringenomen worden gezien. De constante herhaling van dit soort ervaringen en de kleine signalen die de ontvangers hebben leren lezen, kunnen echter leiden tot sterke gevoelens van uitsluiting (Moore en Nash 2021: 6, 13-14).

Aannames op basis van de groep waartoe iemand gerekend wordt

Het derde type subtiele uitsluiting die in onze gesprekken met werknemers meermaals wordt benoemd, gaat om vragen of opmerkingen over de groep waartoe zij gerekend worden. Deze vragen of opmerkingen ervaren zij vaak als impertinent, ongemakkelijk of ongepast. Ze geven mensen het gevoel dat ze zich, namens de groep waarmee ze worden geassocieerd, moeten verantwoorden of uitleg moeten geven. Ze worden in deze gevallen niet aangesproken op hun eigen woorden of daden, maar op wat hun 'groep' verondersteld wordt te doen en denken. Deze vorm van microagressies wordt in de literatuur ook wel aangeduid als *tokenisme* (Williams 2020: 16; Skinner-Dorkenoo 2021: 904).

Zo vertelt Jihan, een Marokkaans-Nederlandse vrouw van in de 30 die als verzekeringsadviseur werkt, hoe ze in verschillende contexten geconfronteerd wordt met stereotypen over haar als moslim:

Op het moment dat je bijvoorbeeld een hoofddoek draagt, of een niqab, [...] dat je meteen een stempel hebt van, o, je bent niet vrij genoeg, of wat dan ook, of je wordt onderdrukt of [...]. En we leven in 2022. Je kan overal leren, je kan overal kennis opdoen, haha, zelfs thuis, bij wijze van. Als je onderdrukt zou worden en door wie zou je onderdrukt moeten worden? De enige onderdrukking is het gevoel door de gemeenschap, door de media, dat is de enige onderdrukking die ik voel: als we eigenlijk altijd maar een verklaring moeten geven voor dingen die er gebeuren in de wereld, ja, en dat wij ons dan daarover moeten uitspreken. Ja, ik voel mij niet verantwoordelijk om me uit spreken over iets wat er duizenden kilometers verderop gebeurt, haha.

Als moslim krijgt Jihan met aannames te maken waar ze zichzelf niet in herkent. Het idee dat ze onderdrukt zou zijn vindt ze bijvoorbeeld vergezocht, omdat ze zichzelf niet als onwetend ziet maar als iemand die, net als anderen, van alle kanten kennis kan opdoen. Ze heeft er bovendien moeite mee als haar gevraagd wordt zich te verantwoorden voor iets dat anderen (vermoedelijk doelt ze op moslims) elders doen. Ze wil aangesproken worden op wie zij als persoon is en hoe zij invulling geeft aan haar geloof:

Kijk, als jij mij vragen stelt en je wil bepaalde dingen weten, nou ja, prima, dan sta ik daarvoor open. Maar ik ga niet een religie verdedigen. En [ieder ander] religieus persoon hoeft ook niet zijn religie te verdedigen, dus waarom zou ik mijzelf moeten verdedigen? Ik sta niet voor een hele moslimgemeenschap, ik sta voor wie ik als persoon ben, hoe ik sta in mijn religie, dus ik ben niet verantwoordelijk voor wat anderen doen.

Jihan heeft het hier over een dynamiek waar in Nederland vooral moslims geregeld mee te maken krijgen: zich uit te moeten spreken over de daden van anderen in naam van hun religie (Van Es 2019).⁹

Solomon, een teamleider in de horeca van in de twintig, gaf een ander voorbeeld. Toen een collega hem vroeg waar hij vandaag kwam en hij vertelde dat hij uit Eritrea kwam, vroeg die collega hem of hij legaal in Nederland was. Solomon antwoordde hierop dat hij statushouder is, 'dus ik mag hier wel blijven'. Hij zei er maar niet bij dat hij het 'wel een aparte vraag is om aan mensen te gaan vragen'. Solomon vond dit duidelijk ongemakkelijk en moest zich 'inhouden' om er niet iets van te zeggen. De vraag leek hem het gevoel te geven dat hij moest verantwoorden dat hij het recht heeft om in dit land te verblijven.

2.2 Omgaan met uitsluiting tijdens alledaagse interacties op het werk

Werknemers gaan op verschillende manieren om met de alledaagse vormen van uitsluiting die zij ervaren op hun werk. In deze studie maken we een onderscheid tussen drie globale strategieën: verlaten, verdragen en aanklaarten (vgl. Hirschman 1970). Voor het bevorderen van inclusieve werkplekken is het belangrijk dat uitsluiting bespreekbaar is en dat er vervolgens binnen organisaties tegen wordt opgetreden. Dit vergt dat werknemers de mogelijkheid en ruimte voelen om zich over ervaringen van uitsluiting uit te spreken en dat leidinggevenden meldingen van uitsluiting serieus nemen en de impact ervan op werknemers begrijpen.

In de interviews kwamen geen expliciete voorbeelden naar voren van werknemers die kozen voor de strategie verlaten – wat verwijst naar het verlaten van een werkgever – als reactie op ervaren uitsluiting in alledaagse sociale interacties.¹⁰ Wel bleek dat veel werknemers ervaringen van uitsluiting verdragen, dus dat ze het ondergaan zonder dit aan te kaarten en te proberen iets aan de situatie te veranderen. We zien dat veel respondenten dit in veel gevallen lastig vinden.

In wat volgt bespreken we eerst welke consequenties het heeft wanneer werknemers uitsluiting ervaren en deze verdragen. Vervolgens gaan we in op de vraag wanneer mensen de stap nemen om zich uit te spreken over uitsluiting tegenover directe collega's of leidinggevenden. Wat maakt dat zij zich in andere gevallen niet uitspreken? En hoe gaan ze in die gevallen dan wel om met de ervaren uitsluiting? Vervolgens kijken we naar de rol van organisaties: is er aandacht in de organisatiecultuur voor mechanismen van uitsluiting? Is er besef van de schadelijke effecten van uitsluiting? Wordt er gevolg gegeven aan meldingen van uitsluiting? Als laatste richten we ons op de rol van leidinggevenden en bespreken we wanneer zij actief reageren op meldingen van uitsluiting en daar tegenop treden, ook als die in ogenschijnlijk lichte vorm plaatsvinden zoals grappen of microagressies.

⁹ Overigens kunnen ook mensen die zich identificeren met andere religies het gevoel hebben zich te moeten verantwoorden vanwege ideeën en vooroordelen die anderen over hun geloof hebben (Beekers 2021).

¹⁰ Dit was wel het geval bij situaties van systematische achterstelling, zoals we in hoofdstuk 3 laten zien.

Verdragen van subtiele uitsluiting vereist inspanning

In plaats van direct aankaarten is de reactie van werknemers op subtiele vormen van uitsluiting vaak even subtiel als die uitsluiting zelf: ze kiezen ervoor het te verdragen, te negeren, mee te lachen, hun eigen gedrag aan te passen of zich te verantwoorden. Zo bespreken we later in dit rapport hoe Hanifa op de opmerking van een collega reageerde door deze ‘weg te lachen’ en te ‘doen alsof het erbij hoort’. Dit hoorden we ook van andere werknemers. Een aantal geeft aan dat ze dit doen om niet gezien te worden als iemand die moeilijk doet. Zo vertelt Damir hoe hij reageerde op de oudere collega die afgaf op ‘jonge allochtonen die haar vertellen wat ze moet doen’.

Ik lachte het wel een beetje weg en ik deed alsof ik het niet hoorde. Dat [...] deed ik vooral omdat ik niet als lastig gezien wilde worden. Ik had er geen zin in dat er constant een, ja een soort van stigma zou zijn, alsof ik overal problemen mee heb [...]. Dus daarom deed ik maar alsof, ja, alsof het wel zo zou zijn zeg maar. [...] En je wil ook niet dat je constant met drama omsingeld bent, maar helemaal niet als je de promotie krijgt.

Dit citaat geeft goed aan welke inspanning het omgaan met discriminerende bejegeningen vraagt. Damir denkt goed na over zijn reactie; hij houdt rekening met verschillende aspecten van de situatie en doordenkt de mogelijke consequenties die zijn reactie kan hebben. Hij is zich ervan bewust dat het aan de orde stellen van ervaren uitsluiting sociale kosten met zich mee kan brengen en zijn eigen positie op de werkvloer zou kunnen bemoeilijken. Dergelijke inspanningen worden in de literatuur ook aangeduid met de term ‘meta-arbeid’ (Choroszewicz en Adams 2019; Moore en Nash 2021): verborgen maar intensieve handelingen van mensen in een gemarginaliseerde positie om zich te kunnen handhaven bij situaties van uitsluiting of om de impact van die uitsluiting te verzachten. We zagen dit meermaals terug in de interviews.

Vaak zetten mensen hierbij humor in op een manier die het ongemak dat ze zelf ervaren terugkaatst naar degene die hen aanspreekt. Dit zien we duidelijk bij teamleider Damir:

Ik vraag dan een beetje gemeen terug, als ze dan tegen mij zeggen ‘oh wat praat je goed Nederlands’. Dan zeg ik ‘oh dank u wel, u ook’. Zulke dingen. Of als ze dan vragen ‘oh zit je op school?’. Dan zeg ik ‘nee maar u vast wel’. Om ze een beetje te porren en dan krijg ik hele rare blikken maar goed dan, het zij zo.

Wat Damir hier als ‘porretjes’ benoemt, zijn voorbeelden van kleine, alledaagse acties die mensen in een gemarginaliseerde positie soms gebruiken om bestaande machtsverhoudingen te bevragen en te ontcrachten. Deze acties worden door antropoloog Sinan Çankaya (2016, 2023) ‘microrevoluties’ genoemd. Dit zien we ook bij verzekeringsadviseur Jihan:

Dat je bijvoorbeeld bij een consultatiebureau komt en dat er aan mijn man gevraagd wordt, of ze Nederlands tegen mij kan praten. [...] Dan kan ik heel direct zijn van, ja, welke andere taal wil je dan praten? Kun je ook een andere taal? Ja, nee, nee dat niet. Maar ja, waarom vraag je het dan? Als je niks anders aan te bieden hebt [lacht].

Een indringend voorbeeld, dat verder gaat dan de meeste vormen van meta-arbeid, is wat verpleegkundige Emine ons vertelde over de moeite die ze nam om niet op te vallen. Om de terugkerende opmerkingen over haar uiterlijk voor te zijn, verfdde ze op een gegeven moment haar haar:

Dat is echt zo. Ik voelde me echt niet fijn. Dat ik toch wat meer... hoe zeg je dat? In blend. Anders krijg ik constant: ‘oh, maar waar ben je geboren?’ En dat vind ik dan heel vervelend. En: ‘oh, jij hebt stevig haar of jouw huidskleur.’

Dit voorbeeld legt een spanning bloot met betrekking tot de definitie van inclusie als enerzijds erbij horen en anderzijds jezelf kunnen zijn (Jansen et al. 2014): om erbij te mogen horen, heeft Emine het gevoel dat ze niet zichzelf kan zijn. Die spanning zien we ook terug bij andere werknemers, zoals mensen met een islamitische achtergrond die accepteren geen ruimte te krijgen om te bidden.

Hoewel de hier besproken vormen van meta-arbeid de impact van uitsluiting kunnen verlichten, maken ze deze subtiele uitsluitingsmechanismen nog onzichtbaarder dan ze al zijn. Mensen passen zich immers aan om uitsluiting voor te zijn of ze spannen zich in om de effecten ervan te verlichten. We zien dus dat uitsluiting gepaard gaat met extra inspanningen, die tijd en energie vragen.

Wat bepaalt of mensen ervaringen van uitsluiting aankaarten?

Uit onze interviews blijkt dat werknemers uitsluiting lang niet altijd direct aankaarten. Wanneer ze dit niet doen heeft dat vaak te maken met de subtiele manier waarop uitsluiting plaatsvindt, wat het bespreekbaar maken bemoeilijkt. Geregeld zien we dat zij op subtiele uitsluiting reageren door zich – vaak op even subtiele wijze – in te spannen om de effecten ervan te compenseren of te verzachten. Mensen blijken zich eerder uit te spreken over uitsluiting wanneer die op een meer onverholen manier plaatsvindt, maar ook wanneer zij zich gesteund voelen door collega's en leidinggevendenden.

Subtiele uitsluiting moeilijk bespreekbaar

Twee ervaringen van de administratief medewerkster Hanifa laten treffend zien waarom de ene uitingvorm van uitsluiting eerder wordt aangekaart dan de andere. De eerste ervaring betrof de eerdergenoemde opmerking 'de hoofddoekjes zitten allemaal samen' van een collega. Deze opmerking raakte Hanifa, maar ze geeft er geen blijk van dit met iemand te hebben besproken. Omdat dit een heel terloopse bejegening was, lijkt het voor haar moeilijk te zijn geweest om dit aan te kaarten. Ze zegt:

Je zit er mee, maar dan lach je het een soort van weg. Het is niet dat ik heel vaak met racisme te maken heb gehad, maar je bent naderhand een beetje van... Het hoort er eigenlijk niet bij, maar je doet alsof het erbij hoort.

In de andere situatie werd ze gediscrimineerd door een klant. Ze vertelt dat ze voor de live chat met klanten, gebruikmaakt van een eigen gekozen icoontje. 'Bij die chat had ik zo'n popje met een hoofddoek, dat is waar ik voor sta.' Ze kreeg een keer te maken met een klant die niet door haar geholpen wilde worden, vanwege die afbeelding met een hoofddoek. Dit riep bij haar een reactie op van miskenning:

Soms denk ik: meedraaien in de maatschappij moet ook van beide kanten komen. Want ik doe mijn best om te gaan werken, om mijn boterham te verdienen. En dan word ik daarin belemmerd omdat ik een stukje stof draag. Ja, dat is een beetje dubbel.

Hanifa heeft dit meteen aan haar directe collega's laten zien. Mede op hun aanmoediging heeft ze het vervolgens aan de orde gesteld bij haar teamleider. Die heeft daarop contact opgenomen met de klant met de boodschap dat ze 'geen racisme tolereren op het werk'. De teamleider heeft Hanifa ook een screenshot gestuurd van dat bericht, wat haar het gevoel gaf dat er serieus naar haar geluisterd is en er 'echt wel wat mee wordt gedaan'.

De openlijke vorm van discriminatie die hier plaatsvond gaf aan Hanifa aanleiding om het binnen haar organisatie te bespreken. Gesterkt door de steun van haar collega's heeft ze het ook bij haar leidinggevende gemeld. Wat wellicht ook meespeelt, is dat bij de tweede situatie het aankaarten

met minder sociale risico's gepaard leek te gaan. In de eerste situatie werd Hanifa kwetsend bejegend door een collega, in de tweede door een klant die zij niet kende. Collega's hoefden bij de tweede situatie niet aangesproken te worden op hun gedrag en kregen de rol van vertrouwelingen en medestanders.

Ook bij andere werknemers zien we dat ze er in veel gevallen voor kiezen om verholen vormen van uitsluiting weg te lachen of te negeren en ze dus niet aan de orde te stellen. Deze uitingsvormen van uitsluiting zijn ongrijpbaarder dan openlijke discriminatie of racisme. Mensen voelen dat ze anders worden behandeld, maar kunnen daar vaak moeilijk de vinger op leggen. Meestal zijn de subtiele opmerkingen of gebaren voor meerdere interpretaties vatbaar. Mensen die microagressies meemaken ervaren vaak 'een vaag gevoel dat ze aangevallen zijn, respectloos zijn behandeld, of dat iets niet helemaal klopt' (Sue et al. 2007: 275-277, eigen vertaling).

Door dit ambivalente karakter is aankaarten ingewikkeld en risicovol. Wanneer de discriminerende betekenis van een uitlating niet kan worden bewezen, kunnen klachten hierover worden tegengesproken, wat iemands positie kan aantasten. Mensen kunnen dan bijvoorbeeld als lastig of overgevoelig worden gezien (Arday geciteerd in Moore en Nash 2021: 6). Dit zien we in onze interviews terug bij verschillende werknemers die aangeven uitsluiting niet aan de orde te stellen, omdat ze niet willen overkomen als mensen die 'moeilijk doen'. Zoals we bij Hanifa zien houden die ervaringen daardoor een open einde. Ze worden niet besproken of opgepakt, en daardoor ook niet op een bevredigende manier afgesloten. Het lijkt dan ook tekenend dat Hanifa in haar gesprek met ons de indruk geeft dat de opmerking van haar collega haar nog altijd meer dwars zit dan het incident met de klant die haar openlijk discrimineerde.

Bovendien leidt de ambivalentie van de situatie ertoe dat ook mensen die met microagressies te maken krijgen, zelf geregeld onzeker zijn over hoe ze hun ervaringen moeten duiden. Het kan daarom steun bieden als anderen de impact van subtiele uitsluiting erkennen of wanneer mensen hun eigen ervaringen herkennen bij anderen. Dit blijkt bijvoorbeeld wanneer Damir vertelt over een naast familielid die voor een ander bedrijf dan hij als teamleider heeft gewerkt:

Hij deelde eigenlijk precies hetzelfde wat ik ook heb meegemaakt. Hij kon zich daar perfect in vinden. Ja, dus dat gaf vaak ook wel toch een soort van, gek genoeg, voldoening om te weten, oké, ik ben niet gek en wat ik voel of ervaar is valide, dus dat.

Een norm van 'tegen een grapje kunnen'

Ook uitsluiting in de vorm van ongepaste grappen is moeilijk aan te kaarten, immers: 'het was maar een grapje'. Daarbij bestaat er vaak een sterke sociale norm dat je tegen een 'grapje' moet kunnen of erin meegaat (Sue en Golash-Boza 2013: 1589). In de interviews zien we dan ook dat mensen die met racistische of anderszins discriminerende grappen te maken krijgen, er vaak voor kiezen om het over zich heen te laten komen. Deze dynamiek zien we bijvoorbeeld op de werkvloer van een constructiebedrijf in een stad in Noord-Nederland. Emma, een vrouw die er op kantoor werkt, vertelt dat haar directe collega's en de teamleider van de werkplaats net als zichzelf wit zijn en geen migratieachtergrond hebben. Maar verder hebben de mensen in de werkplaats verschillende achtergronden:

Wij hebben ook gewoon zwarte mensen in dienst en daar worden de grapjes ook gewoon tegen gemaakt. En die kunnen dat hebben zeggen ze [Emma maakt het gebaar van aanhalingstekens] – ik snap ook heel goed dat ze

dat gewoon zeggen om het feit dat het gebeurt. Maar ik kan zo snel niet even een voorbeeld bedenken, maar 'banaan', 'aap', die kant op, dat soort stomme humor. Dat voornamelijk. Elkaars vrouw belachelijk maken is ook een dingetje, dat gebeurt ook.

Vaak worden die opmerkingen tijdens de vrijdagmiddagborrel gemaakt en dan 'zitten er ook wel wat biertjes in bij iedereen en dan is het altijd maar lachen en gieren.' Emma schetst zo een beeld van een werkklimaat waarin botte, racistische grappen geaccepteerd worden en er niet tegen wordt opgetreden. Achteraf wordt er op kantoor nog wel eens opgemerkt dat het 'eigenlijk niet kon', maar de betreffende personen worden er volgens haar niet op aangesproken.

Werknemers die wel een grens willen trekken moeten beargumenteren waarom een bepaalde grap niet door de beugel kan en op die manier ingaan tegen de sociale norm dat grappen 'moeten kunnen'. In de praktijk zijn discriminerende grappen daarom op een dubbele manier schadelijk: ze zijn kwetsend én ontnemen mensen de mogelijkheid zich te verweren. Wanneer pesterige humor onderdeel is van een werkcultuur, zoals bij de zorgorganisatie waar de eerdergenoemde Wesley werkt, kan het zo zijn dat diegenen die getroffen worden door die humor er ook aan bijdragen. Het afwijzen ervan is dan des te moeilijker, omdat je je daarmee buiten de groepscultuur zou plaatsen. Dit maakt het nog belangrijker dat leidinggevenden en collega's duidelijke normen stellen om discriminerende grappen tegen te gaan.

Openlijke discriminatie is minder ambigu en daarom beter bespreekbaar

Uit onze interviews blijkt dat wanneer werknemers te maken krijgen met meer openlijke vormen van uitsluiting, ze zich beter toegerust kunnen voelen om het aan te kaarten (Sue et al. 2007: 277, verwijzend naar Solórzano et al. 2000). Hoewel het bespreekbaar maken van uitsluiting moeilijk blijft, bestaat er in dit soort expliciete situaties minder ruimte voor twijfel of discussie over wat zich heeft voorgedaan en dragen mensen minder de last te moeten 'bewijzen' dat er sprake is geweest van discriminatie, racisme of uitsluiting. De benodigde duidelijkheid zit niet alleen in de situatie zelf maar ook in de organisatie: wanneer er een duidelijke norm bestaat binnen een organisatie dat discriminatie en racisme niet worden getolereerd, wordt de drempel lager om dit aan te kaarten. Ook dit zagen we terug in het verhaal van Hanifa, bij wie zowel haar directe collega's als haar leidinggevende duidelijk maakten dat ze geen racisme accepteerden. Veelzeggend is ook dat zij, zoals we zagen, bij subtiele uitlatingen de neiging heeft om het te laten passeren, maar duidelijk bereid is om openlijke uitsluiting of discriminatie aan de orde te stellen. Hanifa vertelt ook dat ze het direct bij haar leidinggevende aankaartte toen een collega in een chatkanaal grapjes maakte over een klant die in gebrekkig Nederlands had gecommuniceerd. Ze zegt:

Er zijn echt ook opmerkingen dat ik zoiets heb: luister, het kon mijn moeder wel zijn of iemand anders in mijn omgeving die keihard hun best doet om toch die taal te leren. Mijn moeder is 60 en die is op oudere leeftijd die dingen gaan leren, ben ik heel trots op dat ze dat toch doet. Dat die mensen toch meedraaien in de maatschappij en dat jij ze gaat uitlachen omdat ze taalfouten maken [...]. Dat vind ik wel echt lastig om zulke dingen dan, ja, dat er mee gelachen wordt, ik kan dat niet, bij mij gaat het er niet in.

Ook de Syrisch-Nederlandse zorgmedewerker Faysal, vertelde dat hij xenofobe opmerkingen van zijn stagebegeleider heeft aangekaart. Hij heeft toen een andere begeleider gekregen. Sommige werknemers vertellen ook dat ze discriminerende grappen aan de orde hebben gesteld. Zo heeft Sami, een financieel controller en eveneens uit Syrië afkomstig, bij zijn leidinggevende gemeld dat collega's grapjes over zijn taalvaardigheid maakten.

Een aantal werknemers vertelt ook dat ze collega's die een discriminerende opmerking maakten daar direct op aanspraken. Dit deed Shielta toen haar collega zich discriminerend uitliet over de schoonmaakster en Damir toen een senior collega zich bevooroordeeld uitsprak over 'volledig bedekte' collega's. Anderen deden dit ook naar klanten of cliënten. Van dit laatste kan ook een corrigerende werking uit gaan: Faysal vertelt hoe hij in discussie gaat met cliënten die zeggen niet door mensen met een migratieachtergrond te willen worden geholpen, onder andere omdat die volgens hen niet goed genoeg Nederlands beheersen:

Ik zeg: praat eerst met mij en dan kan je gewoon weten of ik wel Nederlands kan of niet. Je kan niet zomaar voor mensen beoordelen. 'Ja, ja oké, ik vind het helemaal niks met jullie werken.' Ik zeg: ja, wij doen ons best om jou te helpen, ben maar blij dat er iemand voor jou is. Ik kan nu ook weg gaan en dan heb je helemaal niks meer. 'Ja, ja, ja, oké'. Toen was hij weer stil. Voor mij was het ook een beetje een prikkel van: hallo ben maar dankbaar, weet je wel, want ja, ik vind het gewoon normaal dat als iemand jou komt helpen, dat je gewoon dankbaar bent. Ik ben ook gewoon heel erg dankbaar voor alle Nederlandse mensen en voor Nederland dat ik hier überhaupt mag zijn.

Dat het aangaan van dit soort discussies veel energie kost, kan ook een reden zijn om ervan af te zien iemand aan te spreken op diens uitlatingen. Zo zegt Adinda, een vrouw van in de 30 die bij een klantenservice werkt:

Ik denk dat het misschien aan mijn gemoedstoestand ligt, als ik moe ben dan laat ik het gewoon. Maar als ik het er echt niet mee eens ben dan ben ik bereid om een discussie aan te gaan [...]. Maar ja, je weet van tevoren dat het weinig oplevert, maar ja haha. Soms is het wel de moeite waard [...]. Ik vind dat dan gewoon vervelend als het dan onterecht is in mijn ogen.

Als het gaat om het hogerop aanklaarten van discriminatie en uitsluiting, zien we dat steun van directe collega's belangrijk kan zijn. Dit zagen we al in het verhaal van Hanifa wiens collega's haar aanspoorden om melding te maken van de weigering van de klant door haar geholpen te worden. En ook Wesley, de begeleider in de gehandicaptenzorg, benadrukt het belang van collega's. Hij vertelt over een vrouwelijke collega die hem en andere collega's kwam vertellen dat ze seksistisch is bejegend door een ouder van een client:

En toen zei ik: ja, dat kan gewoon écht niet. Ik zei, je moet hier echt melding van maken, want dit gaat gewoon echt te ver. En dat is natuurlijk ook, als zij daarin niet open zou zijn, dan had zij daarmee rondgelopen.

Werknemers duiden situaties verschillend

Onder de werknemers die we hebben gesproken zien we ook dat mensen verschillend omgaan met ervaringen van uitsluiting, hetgeen – tenminste deels – gerelateerd kan worden aan een verschil tussen generaties. Veel van de in dit hoofdstuk aangehaalde voorbeelden van uitsluiting op de werkvloer werden met ons gedeeld door werknemers van in de 20 of 30. Op een enkele uitzondering na, vertelden oudere respondenten minder over ervaringen met uitsluiting of leken zij situaties als minder kwetsend te ervaren. Hoewel het aantal respondenten te beperkt is voor sterke conclusies, is het noemenswaardig dat deze groep respondenten vergelijkbare bejegeningen in mindere mate als uitsluitend leek te ervaren. Het gaat om mensen die, met uitzondering van één respondent, buiten Nederland zijn geboren.

Een treffend voorbeeld is Ceylin, een vrouw van in de 40 die op heel jonge leeftijd vanuit Turkije in Nederland is komen wonen en in het noorden van het land in een fabriek werkt. Ze is de enige vrouw op haar afdeling en een van de weinige mensen met een migratieachtergrond. Met betrekking tot verschillen tussen haarzelf en haar collega's benadrukt ze haar vrouw zijn, niet haar herkomst, en ze

zeft dat ze laat zien dat ze net zo hard werkt als mannen. Uitsluiting heeft ze niet ervaren, noch bij haar huidige baan, noch bij eerder werk:

Nee, nee, dat heb ik nog nooit op werkgebied gehad. Ik werd altijd goed opgenomen, ondanks mijn migratieachtergrond [...]. Er werden wel grappen gemaakt en het belangrijkste is: je moet er gewoon mee omgaan. Dan maak ik zelf een grap en dan heb je de balans een beetje. [...]

Interviewer: En wat bedoel je dan precies, wat voor soort grappen?

Laat ik zo zeggen, omdat je dan zeg maar een moslim, een Turkse achtergrond hebt, dan word je wel, even kijken, Fatima genoemd, van dit en dat. Ik zeg: 'ja, mijn vriend die heet Hassan, die noemt mij ook al zo: Fatima'. Dan breng ik het zo over en [...] dat verwachten ze dan niet. Dat je met de grap meegaat.

Ceylin heeft dus wel degelijk met ongepaste grappen op basis van haar achtergrond te maken gehad. Ook in haar jeugd: ze vertelt dat haar broer op de middelbare school werd gevraagd of ze in Turkije 'in grotten woonden'. Ondanks het discriminatoire karakter van die opmerkingen lijkt ze erop ingesteld dit soort bejegeningen van zich af te laten glijden. Ze zegt dat ze niets met haar doen, omdat het volgens haar vooral iets zegt over het 'niveau' van diegenen die de grappen maken:

Kijk, de meeste mensen die zulke grappen maken komen niet verder in hun leven. Dat is mijn mening denk ik. En omdat zij het niet verder kunnen schoppen zeg maar, heb ik het idee of indruk, hoe je het ook noemt, dat ze de mensen met een migratieachtergrond, die wel verder komen, moeilijk kunnen accepteren.

Hier zien we ook een coping mechanisme ten aanzien van uitsluiting dat gezien kan worden als een vorm van meta-arbeid: door de discriminatoire bejegeningen te begrijpen als het gevolg van het 'niveau' van mensen relativeert ze deze en maakt ze deze minder pijnlijk voor zichzelf.

De ervaringen die Ceylin bespreekt lijken niet wezenlijk anders dan die van de werknemers die we eerder aanhaalden. Maar door haar houding en interpretatiekader lijken ze voor haar minder te leiden tot gevoelens van uitsluiting. Dit zou met haar leeftijd te maken kunnen hebben, maar ook haar verhouding tot haar Turkse achtergrond lijkt hierbij van invloed. Ze ervaart veel afstand tot haar ouders, distantieert zich van de in haar ogen patriarchale cultuur van recente islamitische immigranten en ze heeft een partner zonder migratieachtergrond.

Bij een aantal andere, relatief oudere, respondenten zien we ook een zekere terughoudendheid, misschien ook wel weerstand, om ervaringen als discriminerend of uitsluitend te interpreteren. Fadime, rond de 50, is geboren in Turkije en woont sinds haar vroege jeugd in Nederland. Zij vertelt dat ze in haar jeugd nooit het gevoel had dat ze er niet bij hoorde, totdat er in haar tienerjaren Vietnamese vluchtelingen bij haar op school kwamen:

Toen merkte ik het eerste ongenoegen van de bevolking hier, van och weer buitenlanders hier. En dan voelde ik voor het eerst dat er zo naar mij gekeken werd. Als buitenlander, door een aantal, en ik dacht: oh, dat is raar. En heel eerlijk, ik merk gewoon dat ik er geen oog voor heb, ik merk gewoon, dat het ook heel erg aan mijzelf ligt, dat wanneer anderen het al heel snel gooien op discriminatie, ik het gooi op irritatie of op dat het niet klikt, maar ik zie niet heel snel dat het is omdat ik buitenlander ben.

Een vergelijkbaar interpretatiekader zagen we bij Shielta, de vrouw van in de 60, met een Hindoestaans-Surinaamse achtergrond, die op een financiële afdeling werkt. Hoewel ze een paar voorbeelden noemt van racistische bejegeningen op haar werk – we haalden eerder het voorval aan van de collega die zich discriminerend uitte richting de schoonmaakster – zegt ze desondanks geen

uitsluiting te ervaren, noch in haar werkende leven, noch daarbuiten. Tegelijkertijd ervaart ze wel duidelijk dat ze gezien wordt als ‘anders’. Ze vertelt:

Een gek ding is, busreizen. Als ik nu een busreis zou boeken [bij een reisorganisatie], kan ik u garanderen dat ik de enige buitenlandse naam ben, want de mensen zijn onder hun eigen mensen maar ik niet. Ik kies een organisatie die interessant is en ik kijk ook naar de prijs en ik voel me nooit buitengesloten. Integendeel, heel veel mensen komen vragen van: wie ben je? Waarom kom je met deze busreis? Dus nee...

We hebben gezien dat andere werknemers die we spraken vergelijkbare ervaringen als kwetsend ervaren, maar Shielta lijkt dit anders te beleven. Typerend is ook haar antwoord op de vraag of ze wel eens het gevoel heeft dat ze er niet bij hoort in de samenleving:

Er niet bij horen in wat? Ik bedoel, ik kan gewoon vrij naar de supermarkt gaan. Ik word niet uitgesloten, ik kan overal vrij gaan. Of ik erbij hoor? Natuurlijk hoor ik erbij, want ik ga met mijn eigen groep. Mensen gaan met hun eigen groep, het is niet dat je je aansluit bij wereldvreemde mensen.

Als we doorvragen of ze ook niet soms op minder expliciete manieren het gevoel krijgt dat ze er niet bij hoort, antwoordt ze: ‘Nee, ik heb het niet als zodanig ervaren.’

Shielta zegt zich dus niet uitgesloten te voelen omdat ze nergens fysiek wordt buitengesloten, de vragen van mensen niet als uitsluitend ervaart en ze verder vooral met haar ‘eigen groep’ omgaat, waarmee ze vooral op haar ‘Surinaamse vriendinnen’ doelt.

Deze getuigenissen verschillen van de verhalen die we optekenden van jongere werknemers, veelal in Nederland geboren mensen met een migratieachtergrond, maar deels ook jongere statushouders. Hoewel de situaties die zij meemaken voor een belangrijk deel overeenkomen, verschilt de manier waarop ze die beleven en er betekenis aan geven. Dit sluit aan bij ander onderzoek over jonge Nederlanders met een migratieachtergrond, die in Nederland zijn geboren en getogen, er hun opleiding hebben afgerond en volop participeren in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Door aanhoudende ervaringen met uitsluiting kunnen zij het gevoel krijgen dat ze er desondanks niet helemaal bij horen en blijvend als ‘de ander’ worden gezien (Dagevos et al. 2022). Dit resoneert met wat antropoloog Çankaya (2023) aangeeft: dat de boodschap die jonge mensen met een migratieachtergrond hebben meegekregen, is dat ‘je erbij mag horen’ als je bent ‘geïntegreerd’. Hij merkt op: ‘We weten inmiddels dat die belofte nauwelijks wordt ingelost. Integratie heeft geen eindstation’ (Çankaya 2023: 52).

2.3 Invloed van de organisatie

De ruimte en urgentie die werknemers voelen om uitsluiting aan te kaarten kan niet los gezien worden van de organisatie, en in samenhang daarmee de leidinggevende. Een ruime hoeveelheid onderzoek heeft laten zien dat het klimaat binnen een organisatie en de wijze van leidinggeven bepalend zijn voor de mate waarin werknemers inclusie ervaren op hun werk (Ashikali et al. 2021; Mor Barak et al. 2016; Shore et al. 2018). Op basis van de interviews zien we dat het organisatieklimaat doorwerkt in de situaties waarin werknemers uitsluiting ervaren. In wat volgt bespreken we de invloed van de organisatiecultuur en vervolgens die van leidinggevers.

Het ontbreken van duidelijke normen in de organisatie

Eerder zagen we in het verhaal van Hanifa al een duidelijk voorbeeld van een organisatiecultuur waarbinnen de onwenselijkheid van uitsluitingspraktijken wordt onderschreven en waar ertegen

wordt opgetreden. De discriminatie die plaatsvond werd erkend, de klant die discrimineerde werd terechtgewezen en de norm dat discriminatie onacceptabel is, werd bevestigd. Vaak verloopt het anders en wordt er veel minder adequaat omgegaan met uitsluitingspraktijken. Een voorbeeld komt van Harm die werkt als teamleider in een magazijn. Hij vertelde ons dat een van zijn werknemers 'niet zo van buitenlanders houdt' en moeite heeft met een collega met een Syrische achtergrond. Uit Harms toelichting blijkt dat de reactie van het bedrijf eerder vermijdend is dan dat er actief wordt opgetreden tegen discriminerende bejegeningen:

Nou wij hebben wel twee heren op de afdeling die niet zo goed met elkaar overweg kunnen, wat dus met die etnische achtergrond te maken heeft. Die proberen we wel een beetje uit mekaar te houden. Die gaan we niet samen een klusje laten doen zeg maar. [...] En [we hebben] ook beiden weleens verteld van: zoek mekaar nou niet op, maar blijf nou juist wat uit elkaar en praat maar niet met elkaar want als jullie dat wel gaan doen dan komt dat toch niet goed, dus houd je dan maar gewoon stil.

Wanneer Harm wordt gevraagd of er wel eens grapjes worden gemaakt over bepaalde collega's of groepen in de samenleving, antwoordt hij:

Nou dat valt wel mee, dat valt wel mee. Ik denk als dat gebeurt dat dat in een groepje is waar dat kan, niet in z'n algemeenheid als we met z'n allen in de kantine zitten of zo. Dat gebeurt niet. [...] In de ene groep wordt dat oogluikend toegestaan en in de andere groep zouden ze zeggen van zullen we buiten even verder praten, daar moet je wel mee oppassen met dat soort dingen.

Uit beide citaten komt het beeld naar voren dat discriminatie onder de werknemers niet zozeer aan de orde wordt gesteld als wel uit de weg wordt gegaan of zelfs impliciet wordt geaccepteerd. Toch is dat beeld niet helemaal eenduidig. Elders in het interview zegt Harm:

Het niet eens zijn met het Nederlandse asielbeleid betekent nog niet dat je een collega niet gewoon in zijn waarde kunt laten en daar je werk mee kunt doen. Dat zijn twee totaal verschillende dingen. [...] Als je dat niet aanstaat, dan moet je weggaan.

Gevraagd of dit ook wel eens wordt gezegd, antwoordt hij:

Ja, tegen zo'n persoon wordt dat wel gezegd van: nou, moet je luisteren vriend, jij kunt wel een bepaalde opvatting daarover hebben, maar dat doe je maar in je eigen vrije tijd. Op het werk gaat dat geen ding worden, dan houd je je maar stil.

Hier spreekt het idee dat discriminatie en xenofobie niet op de werkvloer thuishoren, al is het maar vanuit de praktische overweging dat collega's met elkaar moeten kunnen samenwerken. Maar ook een basaal respect voor elkaar – je laat je collega's in hun waarde – speelt hier mee. Toch is het algehele beeld dat naar voren komt van de omgang met uitsluiting binnen dit bedrijf, een van 'laten we niet te moeilijk' doen.

In een context als deze, waar uitsluitingspraktijken nauwelijks expliciet aan de orde worden gesteld, zal de drempel hoger liggen om dergelijke praktijken bespreekbaar te maken. Zo vertelt een aantal van de gesproken werknemers dat ze ervaringen van uitsluiting niet (meer) aankaarten omdat er in hun ervaring toch niets mee wordt gedaan. Wanneer dit wel aan de orde wordt gesteld, wordt hier verschillend op gereageerd. Op plekken waar er, in de beschrijving van de werknemers, weinig bewustzijn bestaat van uitsluiting en de impact ervan, leidt het expliciet aankaarten van ervaringen lang niet altijd tot een bevredigende respons. We zagen dit bijvoorbeeld bij Martin die, binnen het

grote bedrijf waar hij werkte, seksisme en racisme op de werkvloer aan de orde stelde bij de verantwoordelijken, zonder resultaat. Over de houding binnen zijn bedrijf, zegt hij:

Dan zeggen ze ook van: 'ja, maar in Nederland weet je toch dat [deze bedrijfstak] een mannenwereld is? Dan moet je toch niet als homo hierheen komen? Dan zoek je het zelf.' [...] Ik vind dat zo scheef joh.

In een dergelijk bedrijfsklimaat wordt het bespreekbaar maken van seksisme, racisme of lhbtq+-intolerantie heel lastig omdat je daarmee ingaat tegen onuitgesproken normen binnen het bedrijf. Het bewustzijn binnen een organisatie komt er ook niet van het ene op het andere moment. Toen financieel controller Sami bij zijn leidinggevende aanklaagde dat er collega's grapjes over zijn taalvaardigheid maakten, deed diegene er aanvankelijk niets mee. Toen hij vervolgens naar een hogere manager stapte, ondervond hij meer begrip en werd zijn leidinggevende hierover aangesproken. Hoewel het gedrag van zijn collega's slechts in kleine mate verbeterde, merkte Sami wel een verandering bij zijn manager.

Leidinggevendenden kunnen een belangrijk verschil maken

De centrale rol van leidinggevendenden werd hiervoor al duidelijk. Zij zijn doorgaans degenen in een organisatie die stelling kunnen nemen tegen uitsluitingspraktijken, betrokkenen aan kunnen spreken en daarmee een normstellende boodschap af kunnen geven. Maar dit komt niet vaak voor, zoals regelmatig duidelijk wordt in de gesprekken. We zagen dit al in het verhaal van Martin, maar ook bij Emma, die aangeeft dat niemand de verantwoordelijkheid lijkt te nemen om op te treden tegen racistische grappen:

Volgens mij voelt iedereen zich op dat moment een beetje [...] wie ben ik om jou op jouw gedrag aan te spreken? Kijk als ik in een kleiner gezelschap zit dan zeg ik nog weleens: gewoon niet doen. Maar als de directeur ook aanwezig is, dan voel ik mij niet verantwoordelijk om te zeggen van: hé, doe dat even niet. Dat is eigenlijk een beetje de directeur zijn ding om iemand even apart te nemen van dit wordt niet in onze organisatie gewaardeerd, maar dat is op dat moment niet het geval.

Andere werknemers vertellen ons dat er binnen hun organisatie weliswaar structuren bestaan om achterstelling of uitsluiting aan te kaarten, maar dat deze niet goed functioneren. Zo vertelt verzekeringsadviseur Jihan dat er op haar kantoor een vertrouwenspersoon is die 'helemaal niks' met meldingen doet, maar eerder de leidinggevende waar de melding over gaat 'een hand boven het hoofd houdt'. Ze vertelt ook dat die vertrouwenspersoon voor de organisatie werkt en 'dus ook echt antwoord geeft vanuit de organisatie' in plaats van een 'neutrale positie' inneemt. 'Dus men staat ook niet echt te popelen om daar aan te bellen.' Damir vertelt dat zijn organisatie een kliklijn heeft om incidenten te melden, maar dat deze heel moeilijk te bereiken is. Daardoor is het ingewikkeld om iets aan te kaarten 'zonder dat het management het weet'. Hij zegt dat je wel naar de manager zelf toe kunt gaan, maar dat diegene in zijn beleving liever voorkomt dat er een officieel rapport over een melding wordt opgesteld dan dat hij 'echt zijn best doet om dat helemaal op te lossen'.

Naast deze voorbeelden horen we ook over leidinggevendenden die wel kordaat optreden tegen uitsluiting. Naast de eerdergenoemde leidinggevende van Hanifa lijkt dit ook te gelden voor Faysal, die een nieuwe stagebegeleider kreeg nadat hij had gemeld dat hij zich gediscrimineerd voelde door zijn eerste begeleider. In beide gevallen had het aanklaarten van discriminatie duidelijke, concrete consequenties. Hierdoor voelden betrokkenen zich gehoord en gesteund, wat juist weer bijdraagt aan een gevoel van inclusie.

Overigens gaat het hier wel om relatief onverholen uitlatingen. Net als voor werknemers kan het voor leidinggevendenden lastig zijn om subtielere vormen van uitsluiting aan de orde te stellen. De ambivalentie van die uitsluitingsvormen maakt het ingewikkeld om mensen erop aan te spreken. Het is immers vaak lastig aan te tonen dat er iets ongepasts is gezegd of gedaan. Ook kunnen leidinggevendenden zich er minder bewust van zijn, omdat deze situaties van uitsluiting minder zichtbaar zijn en vaak onbenoemd blijven.

Een voorbeeld van een leidinggevende die er wel in lijkt te slagen duidelijk te reageren op subtielere vormen van uitsluiting, komt van Marianne. Deze vrouw zonder migratieachtergrond van begin 50 geeft leiding aan servicemedewerkers tijdens evenementen. Zij vertelt:

Waar ik nog wel tegen aanloop is, dat valt mij wel op, dat dames, of die mensen die dan bijvoorbeeld 40 plus zijn, zal ik netjes zeggen, er heel vaak moeite mee hebben om te luisteren naar bijvoorbeeld een student van 21. Dan ga ik het gesprek wel aan, maar het is vaak ook ontkennen, of dat ze niet willen luisteren naar iemand met een buitenlandse afkomst. Daar loop je wel tegenaan.

Marianne geeft het voorbeeld van een vrouw (ze benoemt dit niet maar het gaat vermoedelijk om iemand zonder migratieachtergrond) die geen instructies wilde aannemen van een 27-jarige collega van Surinaamse afkomst, ondanks dat die laatste de rol van coördinator vervulde. Hoewel het subtielere signalen zijn waaruit ze afleidt wat er aan de hand is, vertelt ze dat ze mensen er wel direct op aanspreekt:

Je ziet mensen met ogen draaien en dan loop ik er later meestal even naartoe en dan zeg ik: wat was dat? [...] Ik zeg: maar iedereen is hier hetzelfde, en we gaan niet met ogen draaien.

Ze lijkt ook over sociale vaardigheden te beschikken die haar in staat stellen dit op een effectieve manier te doen:

Het gekke is, ik blijf altijd aardig en ik raak mensen ook graag erbij aan zodat ze zich niet aangevallen voelen. Want mensen die zich aangevallen voelen doen niks meer voor je. [...] En ik geef ze daarna, een uur later een paar complimenten dat het allemaal goed gaat en dat ik blij ben, want je moet de mensen wel blijven motiveren, maar met ogen draaien gaan we niet doen.

Tegelijk zegt ze dat wanneer het haar 'echt niet zint', ze wel degelijk sancties achter de hand houdt: 'dan heb je aan het einde van de dag gewoon een 1 achter je naam'. Dit betreft de evaluatie die ze terugkoppelt aan de uitzendbureaus, waarbij een 1 staat voor 'nooit meer laten komen'.

Wanneer leidinggevendenden zich goed kunnen inleven in werknemers die uitsluiting ervaren en aanklaarten, kan dit eraan bijdragen dat ze kordaat optreden. Zo zegt Annelies, een vrouw zonder migratieachtergrond van in de 50, die werkt als gastvrouw voor een evenementenorganisatie, over haar teamleider:

Die is heel makkelijk benaderbaar, ik denk voor iedereen wel. [...] En zij heeft ook best wel last van discriminatie, ook omdat ze jong als vrouw eigenlijk best wel een verantwoordelijke functie heeft [...]. Dus zij heeft wel inlevingsvermogen [...]. En dan zal ze kijken wat ze daaraan kan doen.

Hier maakt het dus een verschil dat een leidinggevende zelf tot een groep behoort die te maken krijgt met discriminatie of uitsluiting. Zo vertelt ook Lilian, een Surinaams-Nederlandse veertiger die op een accountantskantoor werkt, over haar leidinggevende die een Zuid-Europese migratieachtergrond heeft. Ze zegt dat hij ervoor heeft gezorgd dat er meer diversiteit op de afdeling

kwam en dat hij 'zich wel kan identificeren met ons'. Volgens Lilian beseft hij ook dat werknemers met een migratieachtergrond zich meer moeten bewijzen en harder moeten werken om promotie te krijgen: 'Ik merk dat [hij] dat zelf ook wel opmerkt en ziet en dat hij voor ons op de afdeling het verschil kleiner wil maken.'

2.4 Slot

In lijn met de wetenschappelijke literatuur laat ons onderzoek zien dat discriminerende of racistische bejegeningen openlijk kunnen plaatsvinden, maar ook vaak meer verdekt en impliciet (Bonilla-Silva 2003; Essed 1984; Sue et al. 2007; Wong et al. 2014). In het laatste geval worden mensen – door bijvoorbeeld ongepaste grappen of opmerkingen die onschuldig lijken – subtiel benaderd als 'anders' of minderwaardig. Niettemin brengen deze subtiele bejegeningen werkomgevingen tot stand die minder inclusief zijn voor werknemers met een migratieachtergrond dan voor anderen. Daarbij laten deze ervaringen zien dat uitsluiting op de werkvloer (en daarbuiten) in de dagelijkse realiteit gepaard gaat met twijfel, onbegrip en emotionele inspanning. We zagen dat context ertoe doet: uitsluiting krijgt vorm in de wisselwerking tussen bejegeningen, verwachtingen, organisatiecultuur en opstelling van leidinggevend. Pogingen om uitsluiting aan te kaarten en op die manier inclusie te bevorderen zijn mensenwerk en dus in ontwikkeling. Een inclusieve werkplek betekent dan ook niet per se dat uitsluiting helemaal niet meer kan voorkomen, maar dat die uitsluiting wordt onderkend, besproken en dat er duidelijk en normstellend tegen wordt opgetreden. Een eerste belangrijke stap in die richting is dat werknemers de ruimte ervaren om hun ervaringen te bespreken en dat leidinggevend mensen (kunnen) aanspreken op hun gedrag.

3 Gelijk speelveld of gekleurd plafond: achterstelling op het werk

Dit hoofdstuk gaat in op de verschillende vormen van achterstelling die werknemers ervaren binnen de organisatie waar zij werken. Verschillende groepen werknemers krijgen binnen organisaties niet dezelfde mogelijkheden om zich te ontwikkelen en naar een hogere functie door te stromen, of krijgen minder salaris voor hetzelfde werk (Felten et al. 2021). Achterstelling kan betrekking hebben op de expliciete regels en procedures binnen een organisatie. Omdat deze regels en procedures worden uitgevoerd door mensen, zullen vooroordelen en ongeschreven regels vaak een rol spelen. Zo worden binnen organisaties impliciete normen gehanteerd, die bepalen welke eigenschappen in werknemers worden gewaardeerd en welke gedragingen worden gezien als indicatief voor een volgende stap. Ook uitsluiting op de werkvloer, waar het vorige hoofdstuk over ging, kan optellen tot een flinke tegenwind in de loopbaanontwikkeling (Van Gevel et al. 2024).

Gebruikmakend van de interviews bespreken we hier de manieren waarop werknemers met een herkomst buiten Nederland, achterstelling ervaren op hun werk. We gaan eerst in op de vormen die achterstelling in de ervaring van werkenden kan aannemen: wat ervaren werknemers aan ongelijke kansen en achterstelling op hun werkplek? Op basis hiervan bespreken we hoe werknemers omgaan met deze ervaringen, en welke factoren bepalen of zij bijvoorbeeld hun ervaringen aankaarten. Vervolgens gaan we in op hoe er binnen de organisatie – door leidinggevenden of anderen – wordt gereageerd op de ervaringen van werknemers en of hieraan gevolg wordt gegeven. Aan de hand hiervan beschrijven we welke mogelijkheden werknemers hebben om de ervaren achterstelling tegen te gaan en welke mechanismen deze juist in stand houden.

Net als bij de ervaringen van uitsluiting, die in het vorige hoofdstuk aan bod kwamen, kunnen ook bij ervaringen van achterstelling verschillende factoren in samenhang een rol spelen. Regelmatig ervaren werknemers dat de factoren die worden opgevoerd als reden voor een bepaalde keuze van een manager, eigenlijk staan voor iets anders. Factoren als kleur, cultuur, religie, taal en uiterlijke kenmerken als haar of kleding, kunnen zo moeilijk los van elkaar gezien worden en bespreken we hier daarom zoveel mogelijk in samenhang.

3.1 Vormen van achterstelling op het werk

Discriminatie in het aannamebeleid

Werkzoekenden met een migratieachtergrond krijgen regelmatig te maken met arbeidsmarktdiscriminatie. Zo worden sollicitanten met een buitenlandse naam minder vaak uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek dan degenen met een Nederlandse naam, om vervolgens ook vaker afgewezen te worden (Panteia 2015, 2019). Met name werkzoekenden met een Afrikaanse of Arabische herkomst lijken op de arbeidsmarkt de meeste achterstelling te ondervinden (Thijssen 2020).

De ervaringen die werknemers in de interviews deelden bevestigen dat werkzoekenden met een herkomst buiten Nederland minder kans maken op een baan dan werkzoekenden zonder migratieachtergrond, ook wanneer zij beter gekwalificeerd zijn. Martin, een Surinaams-Nederlandse leidinggevende binnen een groot bedrijf, gaf hiervan een sprekend voorbeeld:

De laatste maanden heb ik een beetje rondgekeken over alle afdelingen en ja, er werd nog maar één Marokkaanse jongen aangenomen. En als ik gewoon vroeg, mag ik even zien wie er allemaal gesolliciteerd heeft, want ik deed dat expres om te kijken wat voor profielen ertussen zaten, want ik zei: ‘dan kan ik eventueel die mensen een kans geven op mijn afdeling.’ En dan keek ik door al die profielen en alles wat een islamitische achternaam had, bijna, er waren er heel veel, die werden allemaal afgewezen. En een Jansen of een Pietertje die werden allemaal aangenomen. Zonder ervaring. Die komen van de Etos af, van horeca kwamen ze af, en die werden gewoon aangenomen zonder enige ervaring en die jongens die op de vakschool [...] hebben gezeten [...], werden gewoon afgewezen met: jouw profiel komt niet overeen met de functie.

Damir, de in het vorige hoofdstuk aangehaalde teamleider in een supermarkt, gaf aan dat hij bij zijn vorige werkgever de opdracht had gekregen om voor de supermarkt mensen aan te nemen ‘met blond haar en blauwe ogen’:

[...] In mijn vorige winkel werd mij gezegd door mijn manager destijds [...] dat ik mensen moest aannemen met blond haar en blauwe ogen. Ja dus dat, ja dat is dan wel een soort van dolksteek of zo, want ik heb zelf zoals je kan zien verre van blond haar en blauwe ogen. [...] Omdat ik dan weet dat er dan termen worden gebruikt zoals ‘zulke types’ of ‘dit soort mensen’ en al helemaal met die sollicitaties van mijn oude winkel. Ja, dat kwam niet uit mijzelf, maar dat werd mij opgelegd.

De ervaringen van Martin en Damir laten zien dat daarbij niet alleen sprake is van een onbewuste voorkeur voor een ‘Nederlandse kandidaat’, maar dat een deel van de werkgevers ook welbewust en openlijk discrimineren.

Ook wanneer er bewust geen onderscheid wordt gemaakt naar de achtergrond van sollicitanten, kan dit in de praktijk toch ongelijk uitwerken. Ad, een oudere man die bij de rechtbank werkzaam is, geeft hiervan een heel specifiek, maar inzichtelijk voorbeeld. Hij beschrijft dat het uitoefenen van publieke functies, zoals rechter, onpartijdigheid vereist. Deze vereiste leidt in de praktijk tot een afwijzing van uiterlijke symbolen die hierover twijfel zouden kunnen veroorzaken. Dit treft in de eerste plaats gelovige mensen voor wie zichtbare uitingen onlosmakelijk samenhangen met hun geloof:

[Eén van] de uitdagingen is, in de eerste plaats überhaupt om rechters te krijgen, maar vooral ook rechters met een migratieachtergrond, want die zijn er heel weinig. [...] Rechters moeten neutraal zijn, ze mogen dus niet een geloofsuiting laten zien, dus een kruisje mag niet, maar een keppeltje of een hoofddoekje mag ook niet. [...] Zichtbaar tonen van je geloof is niet toegestaan voor een rechter of griffier. [...] Het punt is van mensen die echt die geloofsuiting hebben, ja je kan niet van iemand verlangen, vind ik, dat een vrouw haar hoofddoekje afdoet of een jood z’n keppeltje afdoet, dat kan je niet verwachten. Dat is een natuurlijke barrière.

Dit heeft betrekking op de positie van rechters, maar ook van juridische medewerkers en rechtbankgriffiers, en raakt aan de maatschappelijke discussie die ook rond andere gezagsdragers wordt gevoerd, zoals de politie.

Slechtere arbeidsvoorwaarden

Naast discriminatie bij de instroom bestaat er ook ongelijkheid in de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van werknemers op grond van hun achtergrond (Andriessen et al. 2020; Gielen et al. 2021, 2023; Merens en Kuschel 2025). Dan gaat het bijvoorbeeld om verschillen in loon of om het feit dat werknemers met een migratieachtergrond vaker op een tijdelijk contract werkzaam zijn. Ook dit zagen we terug in de interviews. Dounia – die uit Syrië is gevlucht – is een ingenieur bij een groot internationaal bedrijf in de techniek. Ze vertelt hoe zij in haar huidige baan op gelijke voet wordt behandeld als haar mannelijke collega’s zonder herkomst buiten Nederland. Bonussen worden binnen de organisatie niet individueel maar aan teams toegewezen, en vervolgens naar rato

binnen het team onder de leden verdeeld. Zij beschrijft dat dit in schril contrast staat met haar vorige werkgever:

Bij het andere bedrijf tijdens de loonsverhoging elk jaar, dat elke medewerker krijgt individueel een loonsverhoging, dus niet dezelfde loonsverhoging. Ook niet dezelfde beoordeling. [...] [Interviewer: Nationaliteit had misschien daar ook nog iets mee te maken?] Inderdaad. Bij het vorige bedrijf heeft de hr mij toen ik begon bij het werk verteld: jouw loonsverhoging gaat iets anders dan de anderen. Zij heeft mij dit eerlijk gezegd, maar ik heb tegen mijn leidinggevende gezegd: zij heeft mij dat gezegd. Hij zei: nee dat is niet waar. Maar het is echt waar. [...] Dat is de bedrijfscultuur, dus ze willen mensen die een Nederlands diploma hebben, dat is beter voor hun.

Zij beschrijft dat bij haar vorige werkgever meer mensen met een migratieachtergrond werkten, maar allen van baan zijn gewisseld. Hoewel ze niet aangeeft of dat om dezelfde of soortgelijke redenen was als bij haar, trekt ze zelf wel de conclusie dat er sprake was van systematische benadeling van werknemers op grond van hun migratieachtergrond en, daarmee samenhangend, de gevolgde opleiding.

Martin, die eerder aangaf dat sollicitanten met een migratieachtergrond minder kans hadden om aangenomen te worden, vertelt over een soortgelijke praktijk. Hij geeft aan dat in wat hij omschrijft als een bedrijfscultuur van stoere witte mannen, discriminatie en uitsluiting structureel zijn verankerd. Een vrouw met een migratieachtergrond attendeerde hem erop dat de hr-afdeling vrouwen systematisch een minder lucratief contract aanbood dan mannen met vergelijkbare taken en verantwoordelijkheden.

[De vrouwen] kregen een slechter contract dan de mannen, totdat er een Chinees meisje naar me toekwam en zei van: 'ik heb even met 'n andere collega, mannelijke collega, onze contracten naast elkaar gelegd en we zijn hetzelfde begonnen. Hoe kan dit?' Toen ben ik daarmee ook naar hr gegaan van: 'joh, wat is hier aan de hand?' Ja, ja, konden ze ook niet echt duidelijk antwoord op geven en toen heb ik [ieders] contract, al die dames ja, ik heb al die dames hun contracten naar mij op laten sturen. En ja, daar heb ik alles recht laten trekken. En dat scheelde gewoon in de maand 500 euro.'

Hoewel het hierbij in de eerste plaats ging om een onderscheid tussen mannen en vrouwen, was het voor Martin exemplarisch voor de ongelijke behandeling van werkenden die afweken van de ongeschreven norm van de witte mannelijke werknemer. Zijn ervaringen weerspiegelen bevindingen uit onderzoek waarin een structurele loonkloof tussen werknemers met en zonder migratieachtergrond, en tussen mannen en vrouwen naar voren komt, die vrouwen met een migratieachtergrond het sterkst benadeelt (Amo-Agyei 2020; Jongen et al. 2019).

Minder vertrouwen, minder kansen

Nog minder transparant dan de arbeidsvoorwaarden waaronder werknemers worden aangesteld, is de manier waarop hen taken en verantwoordelijkheden worden toebedeeld. Werknemers met een migratieachtergrond werken vaker onder hun niveau dan werkenden zonder migratieachtergrond (In der Maur et al. 2020) en ervaren binnen organisaties minder ontwikkelmogelijkheden (Van de Gevel et al. 2024). Dounia, de vrouw die als ingenieur werkzaam is, gaf aan dat zij in haar vorige baan niet alleen minder betaald kreeg dan anderen die eenzelfde functie hadden als zij, maar ook eenvoudiger taken kreeg toebedeeld dan haar collega's. Enkele anderen wijzen op vergelijkbare situaties, waarbij ze vertellen dat aan hen bepaalde taken of verantwoordelijkheden niet worden toevertrouwd. Een voorbeeld hiervan hoorden we van Faysal, een man van begin 20 die uit Syrië naar Nederland is gevlucht en bij een zorginstelling voor gehandicapten werkt. Hij geeft aan dat zijn achtergrond en

Nederlandse taalbeheersing bij een van zijn collega's meespeelden in diens beeldvorming over wat van Faysal verwacht mag worden:

Hoe lang je werkt bepaalt ook hoe jouw Nederlands is of hoe jouw taal is, jouw taalgebruik [...]. Zo gaan ze er gelijk vanuit [dat ik het niet begrijp] in plaats van het toch te proberen of zo. [...] Ik had gewoon één keer, dat ze zo'n medisch woord zeiden. Hij zei: 'zou je dat en dat willen doen?' tegen een collega. Ze zei: 'ik ben even bezig, kan je even hem vragen?' 'Nee joh, daar snapt hij helemaal niks van, dadelijk doet hij het verkeerd.' Dus ik hoor dat en ik ging zeggen: 'kan ik iets voor jou doen?' 'Nee, nee, hoeft niet.' Ik zeg: 'hoezo, dat kan ik toch gewoon doen?' 'Ja maar, ik ben bang dat je het niet goed kan.'

De manier waarop hij door zijn collega wordt bejegend, staat voor hem symbool voor hoe er binnen de instelling naar hem wordt gekeken. Zelf schrijft hij dit voor een belangrijk deel toe aan zijn beheersing van de Nederlandse taal. In zijn beleving wordt een gebrekkige taalbeheersing gelijkgesteld aan een mindere competentie, terwijl deze niet los te zien valt van zijn migratieachtergrond. Hij heeft zich het Nederlands immers als tweede taal eigen moeten maken. Daarnaast wijst hij, net als enkele anderen, op geringere mogelijkheden om hogerop te komen.

Een ander voorbeeld betreft Sami, een man die voor de oorlog in Syrië is gevlucht en als controller bij een financiële instelling werkt. Hij heeft in Syrië een goede opleiding genoten, en gaf voor zijn vlucht naar Nederland daar leiding aan een middelgroot team. In Nederland heeft Sami een stap terug moeten doen. Hij vertelt over een incident waar aan zijn kwaliteiten werd getwijfeld. Een van zijn collega's oordeelde ten onrechte dat hij een fout in zijn werk had gemaakt, en zijn andere collega's namen dat oordeel over zonder dat zij zich afvroegen of het juist was of niet. Na opheldering werd het incident door zijn leidinggevende als onbelangrijk weggewuifd. Hij voelde zich daarin niet erkend door zijn leidinggevende, terwijl deze wel een belangrijke rol speelt in de 'zichtbaarheid' van ieders werk naar hogere lagen in de organisatie. Zo steekt het hem dat zijn leidinggevende collega's de kans biedt om hun werk op bijeenkomsten met hoger geplaatsten te presenteren, en hem niet. Door die geringere zichtbaarheid maakt hij voor zijn gevoel ook minder kans om naar een andere functie door te groeien. Een vergelijkbare frustratie zagen we ook terug in het interview met Faysal. Hij vertelt over verschillende ervaringen waarin hij minder kansen kreeg dan een collega die in Nederland geboren en getogen was. Ook in zijn huidige baan wordt hem geen zicht geboden op een hogere functie, hoewel hij zegt hard te werken en zich zeer dienstbaar op te stellen. Dat zijn capaciteiten niet op waarde werden geschat, ervoer hij ook tijdens zijn stage, toen een medestudent zonder migratieachtergrond een betere beoordeling kreeg, en in een eerdere baan in een restaurant, toen de positie van manager niet naar hem ging, maar naar een in zijn ogen beduidend minder geschikte vrouw zonder migratieachtergrond.

Tasnim, een Surinaams-Nederlandse vrouw van in de 30, deelde een vergelijkbare ervaring. Ze werkt op een hr-afdeling en heeft vanwege haar achtergrond veel moeite moeten doen om een baan te vinden die qua niveau aansloot bij haar hbo-opleiding. Bij haar vorige werkgever kreeg zij niet de mogelijkheid om naar een dergelijke functie door te stromen:

Dat bedrijf was dus multicultureel, maar [de] hele managementlaag was gewoon letterlijk wit. [...] Het heeft mij zo'n pijn gedaan, letterlijk, ik heb ook echt gehuild toen. [...] Ze hebben me letterlijk gebruikt voor het vieze werk, dus voor het achterstallige werk. Toen dat klaar was, ze hebben me drie keer beloofd en aan het lijntje gehouden: je krijgt een hr-functie. Ze wisten dat ik een hr-achtergrond heb, toen hebben ze achter mijn rug om, dat hebben ze ook niet aangekondigd, hebben ze via via – want het was een kennis van het management – hebben ze die aangenomen. [...] Die heeft blond haar en ik kon weg.

Damir verhaalde van een vriendin met een Aziatische achtergrond die in haar loopbaan gefrustreerd werd. De vrouw zou na drie jaar kunnen doorstromen naar een leidinggevende functie binnen het filiaal van de supermarkt waar ze werkte, maar uiteindelijk duurde het negen jaar voordat zij daadwerkelijk werd bevorderd. Terwijl de datum van bevordering keer op keer werd uitgesteld, werd haar steeds verteld dat er omstandigheden waren waardoor promotie op dat moment niet mogelijk was. Uiteindelijk heeft ze promotie gekregen omdat men haar naar een ander filiaal wilde overplaatsen, waarbij ze heeft afgedwongen daar alleen mee akkoord te gaan als de beloofde bevordering werd doorgezet. Voor Damir was dit een voorbeeld van de drempels die werknemers met een migratieachtergrond ervaren wanneer zij naar een betere functie willen doorstromen.

Voor werknemers met een migratieachtergrond, die een leidinggevende of staffunctie ambiëren, lijkt er sprake van een vergelijkbaar plafond als het ‘glazen plafond’ waar vrouwen mee te maken krijgen als zij een (top)managementpositie ambiëren (Van ’t Klooster et al. 2020). Uit de interviews spreekt dat de mogelijkheid om promotie te maken binnen de organisatie lijkt te bestaan, maar slechts tot een bepaald niveau. In het geval van onze respondenten vaak tot het niveau van eerstelijns management. Solomon, een twintiger die als vluchteling uit Eritrea naar Nederland is gekomen en werkzaam is in de horeca, geeft aan dat er sprake is van een scheiding tussen uitvoerend management en het hogere management van het bedrijf. Zelf is hij direct leidinggevende van een internationale groep jonge mensen, die naast hun studie in het filiaal werkzaam zijn. Hij helpt mee wanneer er een extra handje nodig is, maar heeft vooral coördinerende en administratieve taken. Hij valt onder een manager en een assistent-manager voor de vestiging, die anders dan hijzelf een vast dienstverband en geen migratieachtergrond hebben. Deze personen staan voor Solomons gevoel op grote afstand van de werkvloer, wat in zijn ogen een kloof schept. Hij wijst op de ervaring van een – in zijn woorden – ‘zwarte vrouw’ die al in een leidinggevende functie binnen het bedrijf werkte. Zij wilde de overstap maken naar de positie van manager maar werd steeds afgewezen voor de functie:

Ik weet wel een collega die heel graag een manager wou worden, ze werkt zes jaar als leidinggevende en iedereen vindt haar wel geschikt daarvoor. [...] maar toch, [ze] heeft meerdere keren gesolliciteerd, maar toch krijgt ze de functie niet.

Martin, die eerder op de ongelijke arbeidsvoorwaarden van zijn personeel wees, vertelt ook over een negatieve ervaring die hijzelf rond zijn loopbaanontwikkeling in de organisatie heeft gehad. Hij beschrijft hoe hij op een gegeven moment de kans kreeg om samen met twee anderen een nieuwe tak van het bedrijf op te zetten. Er bestond weinig vertrouwen bij het hogere management dat deze tak tot een levensvatbare onderneming gemaakt zou kunnen worden, maar hij heeft deze niettemin samen met twee compagnons weten uit te bouwen tot een succesvol onderdeel van het internationaal opererende bedrijf. Toen hij vervolgens wilde toetreden tot de centrale directie van het bedrijf, werd zijn benoeming gedwarsboomd door één van de zittende directieleden. Volgens hem komt dit door het feit dat hij afweek van het profiel van de zittende directieleden, waar – in zijn optiek – met name twee aspecten een rol speelden: zijn mbo-opleiding en zijn herkomst. De bestaande directie bestond namelijk uit universitair opgeleide, witte Nederlandse leden.

3.2 Omgaan met achterstelling op het werk

De werknemers die achterstelling op grond van hun achtergrond ervaren, gaan hier op verschillende wijze mee om. Op basis van de literatuur onderscheiden we drie strategieën die werknemers daarbij kunnen hanteren: verlaten, verdragen en aanklaarten (Hirschman 1970). Bij verlaten besluiten werknemers de situatie te laten voor wat het is en een baan elders te zoeken. Verdragen houdt in dat

werknemers de situatie accepteren en zich dus niet uitspreken over de achterstelling die zij ervaren. Bij aankaarten maken werknemers de achterstelling bespreekbaar, om zo de door hen als onrechtvaardig ervaren situatie te veranderen. Zoals betoogd in de inleiding van deze publicatie, vormt het bespreekbaar maken van uitsluiting en achterstelling een onmisbaar component van de ontwikkeling naar een meer inclusieve organisatie.

In wat volgt bespreken we eerst hoe de drie strategieën in de interviews naar voren kwamen en welke factoren hieraan hadden bijgedragen.

Ervaren achterstelling afzwakken

Wat opvalt is dat veel werkenden van strategie veranderden wanneer hun aanpak niet het effect had dat zij beoogden. De drie strategieën komen dan ook in combinatie voor, bijvoorbeeld doordat aanvankelijk aankaarten overgaat in accepteren, of dat sommige vormen van ervaren achterstelling door een werknemer aangekaart worden, en andere bewust niet.

Dikwijls zagen we dat werknemers een deel van de ervaren achterstelling wel bespraken met hun leidinggevende, maar deze afzwakten door niet in te gaan op onderliggende patronen, maar enkel hun eigen concrete situatie te bespreken. Dounia, werkzaam als ingenieur bij een groot bedrijf, geeft aan hoe ze bij haar vorige werkgever heeft aangegeven dat ze taken wilde die beter aansloten bij haar vaardigheden. Haar verzoek kwam voort uit een diepere onvrede: ze werd lager betaald dan anderen in haar team en ervoer niet als volwaardig teamlid te worden beschouwd. Hoewel ze met haar leidinggevende wel haar takenpakket besprak, erkent ze dat ze daarbij de ongelijke behandeling zelf niet ter sprake bracht. Daarmee liet ze de olifant in de kamer ongemoeid. Het laat zien dat het gemakkelijker is om concrete misstanden of een concrete situatie aan de orde te stellen dan een patroon van kansenongelijkheid voor bepaalde (groepen) werknemers bespreekbaar te maken. Hierbij speelt mee dat de ervaring van structurele achterstelling meestal niet helemaal hard te maken is en dat een manager de situatie vaak anders ervaart. Bij Dounia leidde het gesprek niet tot een aanpassing van haar takenpakket, maar ook wanneer dat wel het geval was geweest, was daarmee het onderliggende probleem van de door haar ervaren ongelijke behandeling waarschijnlijk niet weggenomen.

Een minder betrokken houding

Als werknemers tevergeefs hun ervaringen over een ongelijke behandeling hadden aangekaart, besloten ze vaak om daarna het gesprek hierover te vermijden. Zij hadden dan geen zin om het opnieuw te proberen binnen hun team, of om het elders binnen of buiten hun organisatie te melden. Ook eerdere ervaringen bij andere organisaties kunnen werknemers ontmoedigen het gesprek aan te gaan over de achterstelling die zijzelf of anderen ervaren. Dit maakt dat tevergeefs aankaarten dan overgaat op verdragen.

Damir, de jonge man die als teamleider in een supermarktfiliaal werkt, vertelt dat zijn houding gaandeweg is veranderd. Waar hij in zijn vorige filiaal hard werkte om de opstap naar teamleider te kunnen maken, is hij zich steeds meer bewust geworden van de moeite die het kost om met zijn achtergrond door te stromen naar het middenkader. Mede doordat hij heeft gezien dat beter betaalde functies vooral gaan naar anderen zonder migratieachtergrond, heeft hij afstand genomen van zijn ambities binnen deze organisatie:

Ja, voor mij is het dan vooral dat ik, dat dat ook voor mij eigenlijk nog meer een reden is 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.

De twintiger Solomon, die een eerstelijns managementfunctie heeft in de horeca, vertelt dat de 'afstand' tot zijn leidinggevende zo groot is, dat hij weinig heil ziet in het bespreekbaar maken van de moeilijkheden om met een migratieachtergrond door te stromen binnen het bedrijf. Zo heeft hij ervaren dat ook anderen het niet expliciet aan de orde stelden wanneer een collega met een migratieachtergrond niet de kans kreeg om door te groeien. Voor zichzelf heeft hij de conclusie getrokken dat hij na enige tijd op zoek zal gaan naar een andere baan:

Ik zie mijzelf niet lang daar werken. Ik wil zo snel mogelijk, ja, ik ben al leidinggevende, dat staat mooi op mijn cv, maar ik heb een beetje alles gehad [...] Dus ik zie mezelf niet heel lang daar werken. [...] [omdat] er niet heel veel waardering is voor werknemers en dat er geen steun is bijvoorbeeld van de mensen die hogerop zitten.

Exitstrategie

Verschillende andere werknemers gaven aan het bedrijf waar zij werkten daadwerkelijk te hebben verlaten en ander werk te hebben gezocht. Ook bij hen ging de strategie aanklaarten hieraan vooraf. Dit geldt bijvoorbeeld voor Martin, die niet tot het bestuur van het bedrijf had kunnen toetreden. Hij had in zijn functie als manager ervaren hoezeer discriminatie was verankerd in de activiteiten van de hr-afdeling van het bedrijf: jongeren met een migratieachtergrond werden systematisch minder vaak aangenomen, vrouwen kregen een lager inkomen en klanten uit andere landen werden in zijn ervaring neerbuigend benaderd. Bij zijn pogingen dit te veranderen, ondervond hij onvoldoende steun om zaken echt te veranderen. Ook Dounia gaf aan dat ze naar een andere werkgever overstapte omdat zij bij haar vorige werkgever een lager salaris en minder interessante werkzaamheden kreeg dan haar collega's. Haar eigen onvrede zag zij ook bij collega's met een niet-Nederlandse achtergrond, die eveneens ervoeren minder betaald te krijgen dan hun directe collega's, en ervoor kozen om bij een andere werkgever aan de slag te gaan:

Niet ik alleen [ben niet eerlijk behandeld], ik heb gemerkt bij het andere bedrijf dat andere nationaliteiten, alle andere nationaliteiten anders behandeld worden dan echte Nederlanders [...] Met salaris ook voornamelijk, zij krijgen minder salaris dan een Nederlander. [...] De laatste tijd bij het voormalige bedrijf heb ik ook gemerkt dat veel andere nationaliteiten gingen vertrekken, dus ze willen niet blijven.

Tegelijkertijd blijkt uit de verhalen dat het niet voor iedereen een optie is om hun huidige baan op te zeggen, of op korte termijn van werkgever te veranderen. Als noch veranderen noch vertrekken een optie is proberen werknemers de uitsluiting die zij ervaren zoveel mogelijk te verdragen, en het gesprek hierover uit de weg te gaan.

Waarom aanklaarten moeilijk is

Een van de factoren die het gesprek bemoeilijkt, is dat achterstelling vanuit de positie van een werknemer vaak niet hard te maken is en de ervaringen van de werknemer daarom makkelijk kunnen worden weggewuifd. Het aanklaarten kan dan terugkaatsen naar de persoon die de achterstelling ervaart. Een sprekend voorbeeld hiervan geeft de zorgmedewerker Faysal. Hij verhaalt hoe hij in zijn stage steeds een onvoldoende beoordeling kreeg – zonder dat daar in zijn optiek aanwijsbare redenen voor waren – terwijl een medestudente zonder migratieachtergrond juist steeds goed werd beoordeeld. Hij ging daarover het gesprek aan met zijn stagebegeleider, maar zonder resultaat. Zijn stagebegeleider betrok de reactie op hoe Faysal in vergelijking met zijn medestagiaire op de werkplek functioneerde. Daarmee werd het teruggebracht naar het persoonlijke functioneren van Faysal in plaats van het aan de orde stellen van mogelijk onderliggende vooroordelen.

Tegelijkertijd werd de beoordeling van de stagebegeleider daarmee gelegitimeerd: vanuit haar formele positie had ze de bevoegdheid te beoordelen in hoeverre Faysal zijn werkzaamheden al dan niet naar behoren had uitgevoerd. Ook waar hij aangeeft dat een collega hem bepaalde werkzaamheden niet liet verrichten omdat deze meende dat hij dat niet zou kunnen, richtte de reactie van zijn collega zich op hem als persoon. De collega schreef het verschil toe aan Faysals gebrek aan ervaring in de zorg en aan zijn nog gebrekkige Nederlandse taalbeheersing. Toen hij zijn collega hierop aansprak, maakte ook Faysal de situatie kleiner: hij besprak dat hij graag de mogelijkheid kreeg de betreffende vaardigheden te leren, maar niet zijn indruk dat hij vanwege zijn migratieachtergrond werd achtergesteld. Hoe de collega had gereageerd op een gesprek over discriminatie weten we niet, maar door het niet in die bewoordingen aan de orde te stellen neemt zijn bewustzijn niet toe en blijft de door Faysal gevoelde achterstelling op grond van zijn achtergrond bestaan.

Vrijwel allen die achterstelling aankaartten, deden dit bij hun direct leidinggevende. In het geval van de Marokkaans-Nederlandse verzekeringsadviseur Jihan, was juist de opstelling van haar leidinggevende het probleem. Jihan – een vrouw van in de 30 – beschrijft een situatie waarin ze zich binnen haar eigen team sociaal onveilig voelt, en geen echte aansluiting meer heeft bij haar directe collega's. Dit is het gevolg van een verziekte werkrelatie met haar direct leidinggevende. Haar leidinggevende gaf een negatief advies op het moment dat zij intern naar een andere functie solliciteerde en gaf daarna bovendien haar directe collega's de opdracht om Jihan in de gaten te houden en eventuele fouten die ze maakte te rapporteren. Het gevolg hiervan is dat Jihan voortdurend op haar hoede is, en het contact met haar collega's uit de weg gaat wanneer dat mogelijk is. Ze heeft deze situatie aangekaart bij de vertrouwenspersoon in de organisatie:

Ik heb een mail gestuurd dat ik in gesprek wil met iemand, ik wilde dit niet per mail doen, omdat ik me daar niet veilig bij voelde. Toen ik in gesprek ging, ik werd gewoon totaal niet serieus genomen. Ik wilde in een ander team, omdat ik me gewoon niet veilig voel hier, het werd gewoon weggewuifd en, ja [ze zeiden:] 'Je vat het te persoonlijk op en we horen hier helemaal niks over en [je leidinggevende] is heel erg positief over jouw manier van functioneren, ja, dus het was gewoon, ja: 'take it or leave it', je zeurt eigenlijk, je vraagt er misschien ook wel om.

Hoewel Jihan haar ervaring dus wel aankaartte, liep ze tegen de situatie aan dat het haar woord tegenover het woord van haar leidinggevende was, waarbij het laatste zwaarder woog. Voor haar was dit laatstgenoemde een volgende deceptie, boven op de acties die haar leidinggevende in haar richting ondernam. Ze heeft het gevoel dat haar religieuze en culturele achtergrond hierbij een rol speelt, aangezien de benadering vanuit de leidinggevende met name op haar persoonlijk is gericht. Dit was ook het geval bij een collega die met een burn-out thuis zit:

En die had dezelfde religie als mij, dezelfde cultuur. [...] Kijk het is nooit persoonlijk daarop gegooid, dus ik wil niet iemand een, twee, drie daarop beschuldigen, maar het valt wel op dat we de enige twee waren waarbij het zo extreem is.

In haar geval werd het gesprek over de ongelijke behandeling die zij ervoer, teruggebracht tot een persoonlijk conflict met haar leidinggevende, waardoor het gesprek over discriminatie en de mogelijke achtergronden hiervan niet werd gevoerd. Deze en de daarvoor aangehaalde getuigenissen van Dounia en Faysal hebben weliswaar betrekking op zeer verschillende situaties en onderlinge verhoudingen, maar hebben als gemene deler dat geen van hen zich gehoord voelde door hun leidinggevende of de vertrouwenspersoon. Daarnaast voelden ze zich niet gekend in het onrecht dat zij ervoeren en bespreekbaar probeerden te maken. De ervaring van ongelijke

behandeling werd niet serieus onderzocht en bleef zonder zichtbaar vervolg. Kijkend naar de interviews werd er slechts in één geval opvolging gegeven aan het signaleren van systematische achterstelling, namelijk toen Martin als leidinggevende werk maakte van de ongelijke salariëring van vrouwen binnen de organisatie waar hij werkte.

3.3 Invloed van de organisatie

Uit het voorgaande komt naar voren dat werknemers die een ongelijke behandeling ervaren, deze vaak niet of maar gedeeltelijk aankaarten. In hun afweging speelt mee hoe groot zij de kans achten dat het aankaarten van achterstelling tot een verandering in de situatie leidt. En dit wordt weer deels bepaald door de wijze waarop de organisatie reageert op de signalen van achterstelling. Met name waar het gaat om promotiekansen of doorgroeimogelijkheden geven werknemers aan dat zij het lastig vinden deze bespreekbaar te maken. Voor veel werknemers met wie we spraken vormt de ondervertegenwoordiging van leidinggevendenden met een migratieachtergrond een drempel.

‘Hoe hoger, hoe witter’

Eerder in dit hoofdstuk gaven we al aan dat veel van onze respondenten een ‘gekleurd plafond’ ervaren. Het management van het bedrijf of de instelling waar zij werken wordt nog uitsluitend gevormd door ‘witte’ Nederlanders, meestal ook – al wat oudere – mannen. Waar vrouwen in het middenmanagement en in enkele gevallen ook in de directie vertegenwoordigd zijn, geldt dit veel minder voor degenen met een migratieachtergrond. Enkele respondenten geven expliciet aan dat ‘hoe hoger je komt, hoe witter het wordt’. Adinda, een servicemedewerker wiens ouders uit Indonesië afkomstig zijn, vertelt dat haar leidinggevende de enige vrouw is in het middenmanagement, de anderen zijn allen witte mannen, evenals de twee directeuren:

Als je dan bijvoorbeeld kijkt naar het management en de directie, dat is vooral wit [...] Er was dan een soort van een tweede directeur aangesteld, nou dat was toevallig een gelijkenis natuurlijk van de directeur, dat was ook een man en wit. Dan denk ik wel bij mezelf, dan veroordeel ik dat. Dan is het dat je als je een sollicitatiegesprek met elkaar hebt, dat je dan toch liever iemand tegenover je hebt waarin je jezelf herkent, of zo. Snap je wat ik bedoel? Omdat je dan het idee hebt misschien dat die persoon jou ook beter begrijpt, dat je elkaar beter begrijpt.

Het ontbreken van mensen met een migratieachtergrond in hogere posities creëert een zekere afstand tot het bestuur of de directie, ook voor medewerkers die niet de ambitie hebben om hogerop te komen. Die gevoelde afstand wordt voor een deel gevoed door een fysieke afstand. De hr-medewerker Tasnim beschrijft hoe dergelijke verschillen tot een scheiding van werelden kunnen leiden. De directie bevindt zich samen met de staffuncties in een apart gebouw en komt nauwelijks in de verschillende gebouwen waarin andere medewerkers werken. In deze verschillende gebouwen bestaat een redelijke diversiteit naar achtergronden; in het ‘hoofdgebouw’ is dit aanmerkelijk geringer. Ook Lilian, een administratief medewerker van Surinaamse afkomst, geeft aan dat zij binnen het accountantskantoor waar zij werkt een duidelijke fysieke scheiding ervaart tussen de leidinggevendenden en degenen die het uitvoerend werk doen:

[Dat merk je] aan het interieur ook, de leidinggevendenden die boven zitten, die hebben een grotere ruimte, hun kamers zijn wat groter, hun bureau is wat luxer, luxere stoelen, dus je merkt het zeker, maar wij zitten aan ons bureau, dat is heel standaard. [...] Wij hebben een pantry weet je, met zeg maar, een koffiezetapparaat, waar wij zelf onze koffie en thee maken en halen en daarboven hebben ze dus dametjes lopen, die hun koffie en thee schenkt.

Die fysieke scheiding is nauw verbonden met statusverschillen. Terwijl de administratief medewerkers onder in het pand werken, werken de accountants op hogere verdiepingen bij de directie van het kantoor. Leidinggevend en accountants zoeken niet of nauwelijks contact met Lilian en haar directe collega's, en soms wordt er zelfs neerbuigend tegen hen gedaan. Sinds Lilian bij deze organisatie begon te werken, is ze zich meer thuis gaan voelen op haar eigen afdeling. Dit heeft ermee te maken dat voor het administratieve werk steeds vaker mensen met een mbo- in plaats van een hbo-opleiding worden aangenomen, steeds meer collega's met een migratieachtergrond zijn aangenomen en ook het aandeel vrouwen door de jaren heen groeide. De directie en accountants zijn echter nog steeds, zoals ze aangeeft, wit, hoger opgeleid en man. Hierdoor is de gevoelde afstand tot hen eerder groter dan kleiner geworden. Ze ervaart ook dat medewerkers zonder migratieachtergrond door de samenstelling van de directie en accountants, iets gemakkelijker zaken gedaan krijgen in het kantoor, terwijl Lilian er harder voor moet werken. Zelf kiest ze er meestal voor om kwesties via haar direct leidinggevende aan de orde te stellen en dus niet zelf bij de directie of de accountants aan te kaarten.

Weinig identificatiemogelijkheden met het management

De homogene samenstelling van de bovenlaag van veel organisaties maakt dat werknemers met een migratieachtergrond zich maar moeilijk met de directie kunnen identificeren. Dit geldt in het bijzonder voor vrouwelijke werknemers met een migratieachtergrond. Verschillende medewerkers pleitten voor een grotere diversiteit in het hogere management, omdat dit de afstand tussen management en de werkvloer zou kunnen verkleinen. Zo ook Lilian, die graag meer vrouwen en mensen met een migratieachtergrond onder leidinggevend en zou willen zien:

Ik denk omdat het voornamelijk ook een mannencultuur is. [...] Je zou je toch meer, ook thuis kunnen voelen als er meer vrouwen bij de leidinggevend en zouden zijn of dat er inderdaad ook mensen bij de toplaag met een [...] migratieachtergrond zouden zitten. Ik denk dat er dan ook een heel andere sfeer zou heersen [...], waar je je dus meer thuis zou voelen.

Wanneer de belangrijke posities in de organisatie bekleed worden door meer diverse mensen, zorgt dit voor een grotere herkenbaarheid. Dit leidt tot een omgeving waarin men zich beter thuis voelt en waar ook meer waardering is voor werknemers met een migratieachtergrond. Hoewel de positie van leidinggevend en met een migratieachtergrond ook ingewikkeld is, en zij zeker niet altijd als pleitbezorgers kunnen optreden, kan aangenomen worden dat zij meer begrip hebben voor de situatie van werkenden met een migratieachtergrond en meer oog hebben voor hun talenten (Mesman 2024).

Bij de doorstroom naar hogere functies, maar ook bij systematische benadeling als het gaat om arbeidsvoorwaarden of toegewezen werkzaamheden, speelt de direct leidinggevende een belangrijke rol. Dit betreft niet alleen de toewijzing van de taken, maar ook de waardering van de leidinggevende en diens vertrouwen in de medewerker. Waardering vertaalt zich naar beoordelingen, inschaling en de mogelijkheden tot bevordering. De leidinggevende neemt hier besluiten over, of adviseert over de capaciteiten die iemand heeft. Vertrouwen bepaalt de ruimte die iemand krijgt zich te ontwikkelen en te bewijzen.

Het belang van bondgenoten

In de ervaring van teamleider Damir is het bij de supermarkt waar hij werkt eigenlijk alleen mogelijk om met een migratieachtergrond teamleider te worden als je 'een kruiwagen' hebt. Hij heeft zijn

positie ook niet te danken aan mensen binnen het huidige filiaal, maar aan zijn directe leidinggevende bij het vorige filiaal waar hij zich ‘in de kijker’ speelde door veel uren te maken:

Ik heb mijn promotie in een andere winkel gemaakt en ik had daar zelf voor gekozen omdat ik merkte dat het mij hier niet zou lukken omwille van het klimaat. [Op een ander filiaal had ik een leidinggevende van andere] komaf en zij had met mij eigenlijk heel dat traject doorgenomen met hoe je de promotie kan krijgen en die heb ik ook uiteindelijk gekregen, maar ik weet wel dat als zij daar niet was, dat het mij nooit zou zijn gelukt. Mijn broer had eigenlijk precies hetzelfde. Hij had een Marokkaanse teamleider destijds die hem had geholpen daarmee. Er gaat eigenlijk heel vaak een soort van grap langs [...]: iedereen die teamleider is geworden, heeft daar iemand voor gehad. Er is niemand, tenminste dan bij de mensen met een niet-Nederlandse komaf, is er niemand waarbij dat uit de lucht is komen vallen omdat je zo goed bent.

Wat hij vertelt is tekenend voor het belang van steun van een direct leidinggevende of een senior collega bij het doorbreken van structurele ongelijkheid. In de literatuur wordt dit ook wel aangeduid als ‘bondgenoten’ – leidinggevendenden die tot de dominante groep behoren en zich sterk maken voor werknemers uit minderheidsgroepen (Moore en Nash 2021). Uit de interviews komt naar voren dat ook leidinggevendenden die zelf afkomstig zijn uit minderheidsgroepen een belangrijke rol kunnen spelen om anderen een kans te geven. Het lijkt aannemelijk dat een dergelijke leidinggevende meer oog heeft voor de kansenongelijkheid die een werknemer in een minderheidspositie ervaart, ook wanneer het daarbij gaat om een andere achtergrond van de leidinggevende ten opzichte van de werknemer. Zij zullen zich eerder, door hun eigen ervaringen om hogerop te komen in organisaties die grotendeels worden gedomineerd door ‘witte mannen’, bewust zijn van de moeilijkheden die werknemers met een andere achtergrond ervaren. De kans is groot dat zij daardoor beter zicht hebben op de talenten waarover werknemers met een migratieachtergrond beschikken – naast een gevoel van verbondenheid doordat zij vergelijkbare ervaringen delen. Tegelijkertijd kan het voor leidinggevendenden die zelf uit een minderheidsgroepering afkomstig zijn, ook lastig zijn om anderen met een migratieachtergrond voor een hogere positie voor te dragen (Waldring et al. 2015). Ze zouden hiermee de indruk kunnen wekken dat deze voordracht enkel vanwege iemands achtergrond is. Daardoor kan er juist eerder een grotere terughoudendheid ontstaan om iemand met een migratieachtergrond voor te dragen (Mesman 2024).

3.4 Slot

De ervaringen die in dit hoofdstuk staan beschreven laten zien dat ongelijke kansen op het werk verschillende oorzaken hebben. Boven op de veelvuldig aangetoonde discriminatie bij de werving en selectie ervaart een deel van de werknemers met een migratieachtergrond ook dat ze minder kansen krijgen op hun werkplek. Wanneer dit het geval is, ervaren zij dat ze niet worden vertrouwd of dat hun talenten minder worden gezien dan die van hun collega's zonder migratieachtergrond. Dit heeft tot gevolg dat ze taken krijgen toebedeeld die minder uitdagend of zichtbaar zijn. Maar net als in het geval van uitsluiting spelen bij achterstelling subtielere mechanismen een rol. Werknemers vertellen dat ze leidinggevendenden mijden door wie zij zich uitgesloten voelen, of dat ze zich maar beperkt identificeren met de organisatie. Als werknemers die behoren tot een minderheid zich minder verbonden en gezien voelen met en door de organisatie, is kansenongelijkheid het gevolg ook als er geen sprake is van een feitelijke ongelijke behandeling.

De hier beschreven situaties kennen we maar van één kant, maar de gebeurtenissen en ervaringen illustreren robuuste bestaande patronen. We weten immers dat loopbanen ongelijk verlopen. Behalve de ervaren achterstelling bieden ze ook inzicht in de reacties van werknemers op deze

ervaringen. Daarbij zien we dat de frustraties die ze voelen wanneer hun ervaringen niet worden erkend, een belangrijk onderdeel vormen van het probleem. Net als in het vorige hoofdstuk zagen we ook hier dat de manier waarop wordt omgegaan met de situaties, nog veel onduidelijkheid open laat. Wanneer werknemers hun ervaringen kunnen bespreken en leidinggevenden werknemers kunnen aanspreken op hun gedrag, is er al veel gewonnen.

4 Randvoorwaarden voor een meer inclusieve werkplek

In de vorige hoofdstukken bespraken we verschillende vormen van uitsluiting en achterstelling die werknemers kunnen ervaren. We lieten zien hoe mensen hiermee omgingen en waarom het zo moeilijk is discriminatie aan de orde te stellen en te veranderen. Een rode draad door beide hoofdstukken is het inzicht dat uitsluiting en achterstelling vaak subtiel zijn en veel mensen het niet zien. Collega's en leidinggevendenden zijn zich vaak niet bewust van hun vooroordelen en hun bevooroordeelde positie als meerderheid. Regels en alledaagse praktijken kunnen logisch lijken, maar toch een discriminerende uitwerking hebben.

De vanzelfsprekende vormen van uitsluiting en achterstelling maken discriminatie op de werkvloer moeilijk bespreekbaar. Vaak blijft onduidelijk of een collega, cliënt of leidinggevende de kwetsende opmerking wel zo heeft bedoeld. Ook kan nooit helemaal hard gemaakt worden dat de negatieve beoordeling van de leidinggevende gekleurd is en daarmee onterecht. Deze ongrijpbaarheid draagt bij aan het feit dat hier vanuit de organisatie regelmatig niet of onvoldoende tegen wordt opgetreden. Hiermee blijft de heersende praktijk voortbestaan en wordt het zelfs gelegitimeerd.

In dit laatste hoofdstuk bespreken we wat we leerden uit de interviews over de factoren die bijdragen aan een inclusieve organisatie en de weg daarnaartoe. Aan de hand van de ervaringen van werknemers beschrijven we twee vormen van inclusieve organisaties. Vervolgens gaan we in op enkele kenmerken die een positieve bijdrage lijken te leveren aan de inclusie van werknemers met een migratieachtergrond. Tot slot bespreken we de verschillende manieren waarop werknemers ervaringen duiden. Het ervaren van inclusie is immers niet alleen afhankelijk van de organisatie, maar ook van de waarden, verwachtingen en positie van de werknemer zelf.

4.1 Twee vormen van inclusieve werkomgevingen

Net als uitsluiting heeft inclusie niet één, maar vele gezichten. In de interviews zagen we twee veelvoorkomende manieren waarop inclusie vorm kan krijgen in arbeidsorganisaties: werkplekken waar inclusie in de ervaring van werknemers vanzelfsprekend is en inclusie die volgt uit expliciet organisatiebeleid.

Vanzelfsprekend inclusieve werkplek

Een deel van de werknemers geeft aan dat er binnen hun team of organisatie geen sprake is van uitsluiting, terwijl er – voor zover de medewerker weet – geen expliciet inclusiebeleid wordt gevoerd. Werknemers die inclusie op hun werkplek als vanzelfsprekend ervaren, geven vaak aan dat een grote diversiteit naar herkomst, religie en levensbeschouwing, of seksuele geaardheid, hieraan bijdraagt. Een voorbeeld hiervan geeft de Surinaams-Nederlandse Jayden, die met wisselende collega's bij een vervoersbedrijf werkt. Bij de collega's waarmee hij in duo's op pad gaat, is sprake van een groot aantal verschillende achtergronden. Hij is zich bewust van de verschillen in herkomst, maar de verschillen die er in zijn opvatting 'toe doen' hebben vooral betrekking op de dagelijkse uitvoering. Hij maakt bijvoorbeeld onderscheid naar medewerkers die er al lang werken, en mensen die net beginnen en nog ervaring op moeten doen. Hij onderscheidt medewerkers op grond van hun postuur, aangezien het van belang is dat in ieder duo iemand aanwezig is die het fysiek heeft om in geval van calamiteiten in te grijpen en de veiligheid voor reizigers te garanderen. Verschillen in geloof en in waar iemand vandaan komt, worden door hem eerder als 'interessant

gespreksonderwerp' gezien dan als mogelijke scheidslijn, of reden waarom iemand zich buitengesloten kan voelen.

Ik werk ook met mensen van [verschillende leeftijden], zowel man als vrouw, en ja, ook verschillende culturen, Marokkaans, Turks, Pakistaans, Indiaas, Nederlands, Antilliaans ook nog, ja. Dus een hele mix gewoon. Er is ook nog Russisch erbij, laatst gekomen. Dus eigenlijk van de hele wereld, en zo proef je ook een beetje van elkaars cultuur, en ja, je deelt dan informatie over je land van herkomst, waar je bent geboren, hoe je bent opgegroeid, wat heb je allemaal een beetje meegemaakt in je jongere jaren, wat voor een carrière heb je doorgemaakt. Al dat soort zaken komen dan ter sprake, soms heb je het over filosofie, soms heb je het over chemie, soms heb je het over verschillende onderwerpen, vegetarisme, reïncarnatie, karma.

Een groot deel van de werkenden in de Randstad die we spraken, geeft blijk van een vanzelfsprekende inclusie op de werkplek. Met name in de grote steden is er sprake van een grote diversiteit naar achtergrond die, in ieder geval in een deel van de bedrijven en instellingen, wordt weerspiegeld in de samenstelling van het team (zie deelstudie 1). Zeker als werknemers onderling sterk verschillende achtergronden hebben – zoals een man met een Surinaamse achtergrond aangeeft – is eenieder 'gelijk'. De vanzelfsprekendheid van diversiteit op de werkplek lijkt ook een uitvloeisel van de multiculturele omgeving van de grote steden. Doordat men gewend is om buiten het werk ook in een diverse omgeving te leven, is het omgaan met mensen van verschillende achtergronden voor veel van de werkenden uit de Randstad heel 'normaal', of zoals Ruud, een man zonder migratieachtergrond die als verpleegkundige in een ziekenhuis werkt, het verwoordt:

[...] Iedereen kwam uit de Randstad, dus dan ben je wel gewend dat je echt zo'n multiculti-diversiteitsgroep hebt, zowel qua patiënten als qua team.

Op werkplekken als deze lijkt er sprake van een soort *commonplace diversity* (Wessendorf 2014), waarbij diversiteit als een vanzelfsprekend onderdeel van de alledaagse (werk)omgeving wordt ervaren.¹¹ Ruud geeft aan dat dit zich niet alleen naar de samenstelling van het team vertaalt, maar ook naar de groep patiënten die op zijn afdeling wordt behandeld. Sanaz, een vrouw die als orthopedagoog met jongeren van verschillende herkomsten te maken heeft, vertelt over hoe dit ook in de jeugdzorg doorwerkt. De verschillende achtergronden van de jongeren vereisen dat medewerkers cultuursensitief zijn. Dat werkt volgens haar ook door op hoe collega's met elkaar omgaan, het zit als het ware in 'het DNA' van de organisatie:

Het zit denk ik ook een beetje in de visie van de organisatie dat we cultuursensitief zijn, dus ... dat zijn we dus per definitie naar elkaar toe ook.

Daarnaast zijn er ook werknemers met een migratieachtergrond die zich als vanzelfsprekend opgenomen voelen in hun team of organisatie, terwijl deze juist hoofdzakelijk of uitsluitend uit collega's zonder migratieachtergrond bestaat. Ook zij geven aan niet het gevoel te hebben dat hun herkomst een rol van betekenis speelt, of dat zij in hun werk door collega's worden buitengesloten. Zoals het geval is bij Duru, die op jonge leeftijd met haar ouders vanuit Turkije naar Nederland is geëmigreerd en zich in een voornamelijk 'witte' omgeving beweegt. Op haar werk als re-integratiecoach heeft zij in haar team uitsluitend collega's zonder migratieachtergrond. Ze ervaart dat ze zelf goed past in deze 'witte omgeving', omdat ze zich eigenlijk meer als Nederlandse dan als Turkse identificeert. Dat bepaalt ook hoe ze naar uitsluiting op de werkplek kijkt. Persoonlijk ervaart ze eigenlijk geen discriminatie. Dat lijkt ook niet veel voor te komen, want over het geheel genomen

¹¹ Het werk van Wessendorf over *commonplace diversity* raakt aan een breder sociologisch onderzoeksveld naar *conviviality* (Gilroy 2004): de mogelijkheid dat diversiteit iets gewoons en onopvallends wordt (Samanani 2022).

geeft ze aan zonder veel problemen door het leven te gaan. Waar ze in haar werk wel eens een aanvaring heeft met een collega, wijt ze dit aan tegengestelde visies of werkgerelateerde omstandigheden. Het lijkt geheel buiten haar referentiekader te vallen dat haar herkomst daar mogelijk ook een rol in zou kunnen spelen.

Dat een grote diversiteit in deze organisaties samen lijkt te gaan met meer inclusie, lijkt op het eerste gezicht in tegenspraak met de bevinding dat meer diversiteit in het algemeen juist samengaat met meer uitsluiting en achterstelling (zie deelstudie 2). Een reden hiervoor kan zijn dat er relatief weinig organisaties zijn waar sprake is van een grote mate van diversiteit. In de meeste organisaties is de diversiteit geringer, en mogelijk is hierin sprake van minder inclusiviteit dan in organisaties die geen of vrijwel geen diverse werkomgeving vormen. Ook sluiten de positieve verhalen die hier zijn beschreven niet uit dat er ook in zeer diverse omgevingen sociale ongelijkheden een rol spelen en negatieve beeldvorming bestaat over ‘minderheden’ (Redclift et al. 2022; Valluvan 2016).

Expliciete focus op inclusie

Naast deze organisaties laten de interviews zien dat een deel van de organisaties bewust een inclusiebeleid voert, dat vaak samengaat met een streven naar meer diversiteit. De achtergronden van een diversiteits- en inclusiebeleid kunnen verschillen. In een van de gesprekken kwam de focus op inclusie voort uit idealistische motieven. Mohamed, een al wat oudere man die als Syrische vluchteling naar Nederland is gekomen, kwam in contact met de oprichter van een kleine ideële organisatie die zich voor nieuwkomers inzet. Door het ideële karakter en de positieve houding van alle collega's tegenover nieuwkomers, voelde hij zich daar op zijn plek en binnen het team opgenomen. Vaak zijn er andere motieven voor een organisatie om te streven naar diversiteit en inclusie, zoals de noodzaak om goed personeel aan te trekken en de overtuiging dat een divers personeelsbestand leidt tot meer innovatie (Gijsberts et al. 2024).

Dat lijkt ook het geval bij het bedrijf waar Dounia als ingenieur werkzaam is. Ze geeft aan dat ze vanuit haar leidinggevende wordt ondersteund in haar ambities om hogerop te komen. Het bedrijf voert een gericht diversiteitsbeleid. De directeur van het bedrijf benadrukt ook het belang van het aannemen van talentvolle mensen, waarbij herkomst of achtergrond geen verschil mogen maken. Dounia geeft aan dat met het oog hierop, er ook een aparte afdeling is opgericht om hier concreet invulling aan te geven:

Ze hebben [...] een afdeling, ze willen elk jaar tien personen, niet-Nederlanders, geen Nederlands diploma, andere nationaliteiten [aannemen].

Onderzoek onder werkgevers liet zien dat met name grotere commerciële organisaties relatief veel tijd en geld investeren in het tot stand brengen van een diverse werkomgeving (De Jong et al. 2021). Dat het midden- en kleinbedrijf (mkb) dit veel minder doet, zou volgens dit onderzoek kunnen komen doordat de risico's door de kleinere schaal groter zijn, gecombineerd met de vrees dat werknemers met een andere culturele achtergrond mogelijk minder geschikt zijn of minder goed zouden aansluiten bij de vaak relatief lokale klantenkring (De Jong et al. 2021). Werkgevers in het mkb gaven aan bij vacatures de voorkeur te geven aan ‘normwerknemers’: vooral heteroseksuele mannen zonder migratieachtergrond (De Jong et al 2021).

Ook in de interviews komt naar voren dat in grotere organisaties vaker diversiteits- en inclusiebeleid wordt gevoerd. Dit betekent niet dat werknemers op de werkvloer ook altijd een inclusief

werkklimaat ervaren. De eerdergenoemde Damir, die als teamleider bij een supermarkt werkt, wijst op het grote verschil tussen het beeld dat de organisatie wil uitdragen en zijn eigen ervaringen:

... dat is gewoon [...] echt de werkwijze van [supermarktketen] en dat is bijvoorbeeld met diversiteit is voor [de supermarktketen] een zwarte vrouw in de reclame zetten. [...] Het is wel een van de, ja, ongeschreven regels van [de supermarktketen]: we benutten talent. Nou, dat wordt niet gedaan, maar goed, ze hebben het; het is wel een speerpunt van bovenaf, dus ze weten waarschijnlijk dat het daar fout loopt, maar er wordt net als eigenlijk met alle andere normen en waarden van [de supermarktketen] in de praktijk niks gedaan, maar wel heel mooi op een poster afgedrukt.

Damir ervoer dat hij van zijn leidinggevende in de uitoefening van zijn taken minder waardering kreeg dan zijn collega's zonder migratieachtergrond – ondanks het diversiteitsbeleid binnen de organisatie. Hij schrijft dit toe aan het feit dat het personeelsbeleid binnen elk van de vestigingen gestalte krijgt, en richtlijnen vanuit het supermarktconcern daarom minder leidend zijn dan andere overwegingen van de franchisenemer. Wanneer er sprake is van een minder voorschrijvend beleid, met een geringere controle op naleving vanuit het management van grotere organisaties, is de kans groter dat hiervan wordt afgeweken op de werkvloer. Daar tegenover staan ervaringen zoals die van Dounia waarin het inclusiebeleid in de praktijk wel gestalte krijgt.

4.2 Omstandigheden van inclusie

Naast deze algemene beelden komt in de interviews een aantal factoren naar voren die lijken bij te dragen aan inclusie. In deze paragraaf bespreken we factoren die voortvloeien uit de aard of locatie van het werk. In de volgende paragraaf gaan we in op de keuzes die organisaties kunnen maken om inclusie te bevorderen.

Aard van het werk en professionele normen

Per beroepsgroep gelden verschillende professionele normen. Deze professionele normen kunnen verschillen tussen medewerkers naar de achtergrond dringen. Een treffend voorbeeld hiervan wordt gegeven door Ad, een man zonder migratieachtergrond die als stafmedewerker bij de rechtbank werkt. Hij geeft aan dat de rechterlijke macht onpartijdig dient te zijn, en dat dit uitgangspunt betekent dat binnen de gehele organisatie zonder aanzien des persoons wordt gehandeld. Door de aard van de organisatie is het van belang dat men elkaar respectvol behandelt, en is het uit den boze om grappen of opmerkingen over bepaalde groepen te maken. Hoewel het bestaan van dergelijke professionele normen niet afdoende garantie biedt tegen uitsluiting, passen discriminatie en racisme niet bij de organisatiecultuur van de rechtbank die gericht is op inclusie.

Ook in de zorg bestaan normen die maken dat werknemers verschillen naar herkomst minder belangrijk kunnen maken. Zo geven medewerkers in de jeugdzorg aan hoe belangrijk het is dat de groepsleiding 'een front' vormt naar de jongeren die daar zijn geplaatst. De groepsleiding moet hetzelfde uitdragen en figuurlijk naast de ander blijven staan om duidelijk naar de jongeren toe te kunnen opereren. Dat betekent dat hoe iemand met de jongeren omgaat en collega's ondersteunt, in de praktijk vaak belangrijker wordt gevonden dan iemands herkomst of seksuele geaardheid. Een van de begeleiders gaf daarbij aan dat dat niet alleen geldt voor collega's, maar ook voor de jongeren die worden opgevangen. Door de in veel gevallen heftige problematiek van de jongeren lijkt hun achtergrond minder relevant te zijn. Een medewerker die bij een gemeentelijk vervoersbedrijf werkt beschrijft een vergelijkbare situatie. Doordat hij en zijn collega te maken kunnen krijgen met verbaal of lichamelijk geweld, is het van belang dat zij elkaar steunen en helpen.

Dat collega's een andere etnische, culturele of religieuze achtergrond hebben, is dus onderschikt aan het noodzakelijke vertrouwen in elkaar.

Internationale gerichtheid

De internationale gerichtheid van een organisatie lijkt eveneens een grotere diversiteit naar achtergronden van werknemers te stimuleren en een grotere mate van ervaren inclusie. De internationale gerichtheid kan voortkomen uit het feit dat het een multinationale onderneming is met vestigingen in verschillende landen, een organisatie die een groot aantal klanten in het buitenland bedient, of zeer specialistisch werk verricht, waarvoor werknemers uit het buitenland worden aangetrokken. Daardoor is er sprake van een grotere verscheidenheid aan achtergronden, en is het personeelsbeleid – mede door de grootte en professionaliteit binnen de organisatie – hier ook meer op ingericht dan binnen het mkb.

Dit kwam het meest duidelijk naar voren in enkele interviews met werkenden die in een internationaal opererende organisatie werken. Annelies, die als host bij een evenementenorganisatie werkt, verwoordt het zo:

Ik denk dat ze dat ook uitstralen als organisatie: dat iedereen eigenlijk welkom is. Ik zie het ook wel een beetje op hun website en zo [...]. Dus dat ze juist mikken op heel veel diversiteit. [...] Dat idee heb ik inderdaad gewoon, dat zoveel mogelijk verschillende mensen worden uitgenodigd om ... ja, dat stralen ze echt helemaal uit.

Diversiteit reflecteert dus niet alleen de verscheidenheid binnen de organisatie zelf doordat zij in verschillende landen is gevestigd, maar ook gastvrijheid naar een verscheidenheid van klanten of bezoekers. Een grotere internationale gerichtheid lijkt een basis te leggen voor een meer inclusief werkklimaat, maar is, zoals we eerder aanduiden, geen afdoende voorwaarde hiervoor. Het eerdergenoemde voorbeeld van Martin laat zien dat ook in een zeer groot bedrijf dat sterk op het buitenland is gericht, uitsluiting kan plaatsvinden – zowel in de werving en selectie van nieuwe medewerkers als in de arbeidsvoorwaarden. In zijn geval lijkt dit het gevolg te zijn van de nog overwegend witte cultuur op het hoofdkantoor. Deze cultuur, en daarmee de werkwijze van de hr-afdeling, lijkt niet langer aan te sluiten bij de verscheidenheid in de omgeving en de klanten die het bedrijf bedient. Bovendien sluit het niet aan bij de verantwoordelijkheid om alle werknemers gelijk te behandelen.

4.3 Organisatiebeleid

Vooraf grotere organisaties voeren vaker een inclusiebeleid gericht op medewerkers met verschillende achtergronden (Thijssen 2023). De wijze waarop het organisatiebeleid vorm krijgt in de dagelijkse werkwijze hangt af van hoe collega's en vooral leidinggevenden hiermee omgaan. De getuigenissen van enkele werknemers die een discrepantie ervaren tussen het organisatiebeleid en de praktijk van alledag, laten zien dat een deel van de organisaties weinig aandacht heeft voor de implementatie van het beleid. Het is vooral een 'papieren beleid', en lijkt soms meer bedoeld om een bepaald beeld van de organisatie te schetsen dan als leidend principe voor de werkwijze. Twee thema's kwamen in dit opzicht naar voren.

Ruimte bieden aan verschillen

Bij Hanifa's gevoel van inclusie speelt mee dat de organisatie expliciet beleid voert om rekening te houden met de etnische of religieuze achtergrond van medewerkers. Zij geeft aan dat een van haar moslimcollega's en een teamleider graag een gebedsruimte wilden hebben. Ze vertelt hoe ze eerst

voor hun gebed aangewezen waren op een hokje waar wat dozen stonden, maar toen hun verzoek kwam er een ruimte is gecreëerd om te bidden. Deze ruimte was voorzien van laminaat en een matje. Die tegemoetkoming aan haar wensen ervaart ze niet alleen vanuit de organisatie, maar ook vanuit veel van haar collega's. Hoewel de feestdagen geënt zijn op het christelijk geloof, wordt er rekening gehouden om haar erbij te betrekken:

Ik weet nog bijvoorbeeld met kerstontbijt, vorig jaar, toen kwam de Surinaamse collega naar mij toe en zei: 'Ik zie dat je je nog niet hebt aangemeld, maar het is wel... ik zal ervoor zorgen dat het ook halal is, zorg maar dat je komt.' Ze wilde mijn aanwezigheid daar, dat was niet de reden waarom ik twijfelde, het was een vrije dag voor mij en ik had al iets ingepland. Maar daardoor ben ik toch gegaan omdat ik het zo kon waarderen dat ze rekening wilden houden met ook nog het halal beleg. Ik dacht: 'oh, dat is wel heel fijn'.

Vergelijkbare voorbeelden worden ook door anderen naar voren gebracht, waar zij hun organisatie als inclusief ervaren. Zo wordt er bij traktaties veelal rekening gehouden met collega's die veganistisch zijn, of om geloofsredenen bepaalde traktaties niet willen eten. Een ander voorbeeld dat door meerdere geïnterviewden naar voren werd gebracht, is dat collega's erop letten dat zij niet vloeken of bepaalde krachttermen gebruiken. Daarnaast geven anderen aan dat er binnen hun werk, evenals bij de eerdergenoemde Marokkaans-Nederlandse Hanifa, mogelijkheden zijn om te bidden, of dat er op en rondom islamitische feestdagen, zoals het Eid al-Fitr (Suikerfeest) en Eid al-Adha (Offerfeest), vrije dagen opgenomen kunnen worden.

Inclusie niet voor alle groepen werknemers hetzelfde

Werknemers verschillen in de beelden die zij hebben van inclusie. Daarnaast ervaart een aantal medewerkers dat het inclusiebeleid van hun organisatie selectief is. In deze gevallen is er bijvoorbeeld wel aandacht voor werknemers met een bepaalde religieuze achtergrond, of voor een gelijke verdeling naar gender, maar niet voor andere minderheden. Regelmatig hoorden we over accommodatie in de richting van moslims, door het beschikbaar stellen van een gebedsruimte, tijd om te bidden, het kunnen opnemen van vrije dagen rond islamitische feestdagen en rekening houden met traktaties. Sommigen ervoeren dat de inclusie van anderen hierbij achterbleef, zoals ook Sanaz aangaf:

... omdat we best wel veel collega's hebben met een islamitische achtergrond, is bijvoorbeeld heel veel aandacht voor de ramadan en voor feestdagen die vanuit die religie meekomen en natuurlijk heb je de vaste feestdagen vanuit die hier in Nederland gelden, maar er is bijvoorbeeld, er zijn collega's die Koptisch zijn en die bijvoorbeeld ook vasten en andere rituelen en heilige dagen hebben zeg maar, waar heel weinig aandacht voor is. En dat vind ik dan wel jammer, want voor hen is bijvoorbeeld Pasen ook heel belangrijk, valt het volgens mij ook weer op andere dagen dan de paasdagen die wij hier in Nederland aanhouden en daar is dan wel heel weinig aandacht voor. En dat vind ik dan wel jammer, dat is voor bepaalde collega's wel heel belangrijk. Dus in dat opzicht ook niet zo heel inclusief als dat we pretenderen.

In enkele interviews komt daarnaast naar voren dat er een spanning kan bestaan tussen het rekening houden met de achtergrond van medewerkers en opvattingen die deze medewerkers richting anderen koesteren. Een zorgcoördinator die we spraken gaf aan dat hij, wanneer de bezetting dat toeliet, een islamitische collega zo min mogelijk indeelde bij homoseksuele cliënten, omdat hij meende dat die collega dit prettiger vond. Iets soortgelijks zagen we bij enkele andere geïnterviewden met betrekking tot collega's die openlijk homoseksueel zijn. Een van hen, Ismail, werkt in een restaurant en geeft aan zich te storen aan het in zijn ogen overdreven homoseksuele gedrag van een collega. Hij heeft geen problemen met andere lesbiennes en homoseksuelen die er werken, maar de collega waaraan hij zich stoort is in zijn woorden 'te gay':

Nu hebben wij één iemand in het serviceteam, niet in het keukenteam, hij is echt vrouwelijk bijvoorbeeld. Daar wij vinden dat echt vreemd als iemand een man is, die doet zichzelf voor als vrouw. Wij hebben te maken met heel veel homoseksuelen in het werkteam of zo, is helemaal oké. Wij hebben meer dan twee, drie personen, lesbiennes ook, maar die gedragen zich normaal met iedereen. Maar als iemand echt te veel doet, dan wordt er grapje over hem gemaakt. Grapje, niet om hem te pesten, wij pesten niemand.

Sami, als vluchteling uit Syrië naar Nederland gekomen, vertelt dat er in het bedrijf waar hij werkt sprake is van een bewust diversiteitsbeleid. Christelijke feestdagen zijn er bijvoorbeeld niet langer standaard vrij, maar werknemers kunnen naar gelang hun geloofsovertuigingen vrije dagen opnemen. Het inclusieve beleid, of het inclusieve beeld dat de organisatie wil uitdragen, staat deels op gespannen voet met zijn eigen overtuigingen. Hij vindt dat er binnen het bedrijf te veel nadruk wordt gelegd op inclusie voor werknemers die zich identificeren als lhbtq+. Hoewel hij aangeeft dat hij collega's respecteert die zich identificeren als lhbtq+, maken zijn woorden de afstand voelbaar die hij tot hen ervaart. Het streven naar een inclusieve werkcultuur is dus niet zomaar eenduidig.

4.4 Verschillende werknemers, verschillende ervaringen

Hoewel de verantwoordelijkheid voor een inclusieve organisatie bij de werkgever ligt, spelen de waarden, verwachtingen en posities van werknemers ook een grote rol in de manier waarop werknemers situaties duiden.

Overeenkomstige waarden

Uit eerder onderzoek bleek al dat voor de betrokkenheid van werknemers, het van belang is dat de eigen waarden aansluiten bij de waarden die in de organisatie worden gedeeld (Arieli et al. 2020; Van Vianen 2018). Voor Faysal is dit niet echt het geval. Hij vertelde dat hard werken en dienstbaarheid voor hem belangrijke waarden zijn in het werk. Daarnaast vindt hij het van belang dat een werknemer loyaal is naar zijn werkgever. Met die bril bekeken, vindt hij het onbegrijpelijk dat hij niet méér waardering ervaart op zijn werk. Tegelijkertijd vindt hij veel van zijn collega's niet betrokken, individualistisch en sommigen zelfs egoïstisch. De waarden die hij voorstaat om zich als werknemer positief te onderscheiden, sluiten niet aan bij de verwachtingen van veel van zijn collega's. Hierdoor voelt hij zich niet erkend door zijn collega's en voelt hij zich buitengesloten.

Voor Ceylin, die al bijna haar hele leven in Nederland woont, is de aansluiting beter. Bij een productiebedrijf maakt zij deel uit van een team met alleen mannen zonder migratieachtergrond. In haar beleving van haar werksituatie speelt haar Turkse achtergrond geen grote rol, maar wel dat zij als vrouw in een typische mannenwereld werkt. Toch ervaart ze acceptatie van haar mannelijke collega's. Dit komt in haar beleving doordat ze laat zien dat ze het werk net zo goed aankan als zij, en qua werklust en werkhouding ook niet voor hen onderdoet.

Een vergelijkbaar patroon zagen we bij een aantal andere vrouwen met een Turkse achtergrond die werken in een team met vooral collega's zonder migratieachtergrond. Zo maakt Fadime deel uit van een klein team dat internationaal bemiddelt tussen werkzoekenden en werkgevers. Ze typeert haar directe collega's als internationaal georiënteerd, en met een 'open mind'. Daardoor spelen verschillen volgens haar ook geen rol. Ook zij beoordeelt anderen op hoe zij als persoon zijn, en niet op hun seksuele voorkeur, geloof of herkomst. Ze vindt ook dat mensen met een migratieachtergrond zich aan het land moeten aanpassen, in plaats van andersom. Voor haar is haar Turkse achtergrond ook niet iets waar ze zich in haar werk bewust van is. Integendeel, ze identificeert zich voor een belangrijk deel met Nederland.

Vanuit de positie van ‘de meerderheid’

De werknemers zonder migratieachtergrond gaven vrijwel allen aan zelf geen uitsluiting te ervaren. Ook wanneer zij door hun geloof, seksuele geaardheid, gender of leeftijd afwijken van een groot deel van hun collega's, ervaren de meesten dat zij deel uitmaken van hun afdeling en zichzelf kunnen zijn. Zij hebben meestal ook niet het idee dat hun collega's met een migratieachtergrond worden gediscrimineerd, maar hebben waarschijnlijk in veel gevallen een te positieve inschatting of hun collega's hiermee te maken hebben. Zo blijkt uit enquêteonderzoek dat Nederlanders zonder migratieachtergrond denken dat discriminatie minder voorkomt in Nederland, dan Nederlanders met een migratieachtergrond (Dagevos et al. 2022). Aangezien zij in Nederland tot de meerderheid behoren, zullen ze zich vaak niet bewust zijn van de impliciete normen, vooroordelen en de ervaringen van mensen die tot minderheden behoren.

Geboren en getogen in Nederland

Onder de werkenden met een migratieachtergrond ervoeren degenen die in Nederland zijn geboren vaker discriminatie in hun werk dan degenen die naar Nederland migreerden. Dit patroon wordt aangeduid als de ‘integratieparadox’ (Dagevos et al. 2022; Schaeffer en Kas 2024). Veel werkenden van de ‘eerste generatie’ die we spraken vonden dat ze dezelfde kansen kregen als werknemers zonder migratieachtergrond en een volwaardig onderdeel van hun team waren. Dit waren vooral werknemers uit de traditionele migratielanden¹², zoals Duru en Ceylin, die vaak al lang in Nederland wonen en werken. In beperktere mate betrof dit ook een deel van de werkenden die recentelijk als vluchteling naar Nederland zijn gekomen. Hoewel de meesten van hen wel uitsluiting op hun werk ervaren – en hiervan ook duidelijke voorbeelden van geven – oordelen zij hier vaak redelijk mild over. Een enkeling relativeert de uitsluiting die zij ervaren met de overtuiging dat migranten in andere landen sterker te maken hebben met discriminatie en racisme. Anderen zwakken de uitsluiting af door een vergelijking te trekken met de situatie die zij ontvlucht zijn – vaak een oorlogssituatie met grote onveiligheid. Werknemers van de tweede of derde generatie die we spraken gaven juist vaker aan discriminatie te ervaren. Zij hebben vaker een hogere opleiding genoten dan hun ouders en participeren doorgaans volop in de Nederlandse samenleving, maar ervaren in de dagelijkse praktijk dat ze toch niet op dezelfde manier worden behandeld als mensen zonder migratieachtergrond.

4.5 Slot

Dit onderzoek laat zien dat de afstand tussen het hogere management en de werkvloer groot is en dat diversiteits- en inclusiebeleid op de werkvloer niet altijd de bedoelde uitwerking krijgt. Dit heeft er voor een belangrijk deel mee te maken dat de ogenschijnlijk simpele boodschap van inclusie op de werkvloer kan landen in een gecompliceerde situatie, waarin werknemers heel verschillende posities innemen. Zonder een actieve vertaalslag naar de praktijk blijft het papieren beleid. Om inclusief te zijn, is het van belang dat het beleid door alle lagen van de organisatie duidelijk is en wordt gedragen, en dat werknemers dit als richtsnoer voor hun handelen nemen. Maar dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het doorleven van inclusie vergt het bewust worden en veranderen van de vele zaken die binnen een organisatie vanzelfsprekend lijken.

¹² Als traditionele migratielanden worden veelal de volgende landen aangeduid: Indonesië/voormalig Nederlands-Indië, Suriname, Antillen, Turkije en Marokko (Jennissen et al. 2018).

Literatuur

- 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 7 juli 2026 via research.tilburguniversity.edu/en/publications/van-ontevreden-medewerker-naar-ontevreden-burger-een-onderzoek-na/.
- Andriessen, I., W. Vanden Berghe en L. Stercks (2017). *Grenzen aan de eenheid. De beleving en waardering van diversiteit en inclusiviteit onder medewerkers van Defensie*. 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.
- Arieli, S., L. Sagiv en S. Roccas (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. In: *Applied Psychology*, jg. 69, nr. 2, p. 230-275.
- Ashikali, T., S. Groeneveld en B. Kuipers (2021). 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.
- Barreto, M. and N. Ellemers (2015). Detecting and Experiencing Prejudice: New Answers to Old Questions. In: *Advances in Experimental Social Psychology*, jg. 52, nr. 52, p. 139-219.
- 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.
- Beekers, D. (2021). *Young Muslims and Christians in a Secular Europe: Pursuing Religious Commitment in the Netherlands*. Londen en New York: Bloomsbury.
- Berger, L.J., C. Essers en A. Himi (2017). Muslim employees within 'white' organizations: the case of Moroccan workers in the Netherlands. In: *The International Journal of Human Resource Management*, jg. 28, nr. 8, p. 1119-1139.
- Bisschop, P., J. van Kesteren, K. van de Ven, T. Prevoo, B. ter Weel, A. Muja, M. de Visser, M. Crul, Z. Essanhaji en R. Baarda (2021). *Naar een betere startpositie op de arbeidsmarkt: Onderzoek naar de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt voor MBO'ers met een migratieachtergrond*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Blommaert, L., M. Coenders en F. van Tubergen (2014). Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: an internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. In: *Social Forces*, jg. 92, nr. 3, p. 957-982.
- Boekhorst, J.A. (2015). The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective. In: *Human Resource Management*, jg. 54, nr. 2, p. 241-264.
- Bonilla-Silva, E. (2003). *Racism without Racists: Color-blind racism and the persistence of racial inequality in America*. Lanham: Rowman and Littlefield.
- Bosma, M., M. Gielen, V. Hoornweg, L. Geerts en I. Clemens (2023). *Monitor van gelijkwaardige kansen en evenredige posities op de arbeidsmarkt, ongeacht migratieachtergrond (derde meting)*. Utrecht: Significant Public.
- Çankaya, S. (2016). *Wie kritiek levert op het Huis Nederland, wordt eruit gedonderd*. Geraadpleegd 9 juni 2026 via decorrespondent.nl/5503/wie-kritiek-levert-op-het-huis-nederland-wordt-eruit-gedonderd/1cb24a24-6a97-09ce-37b2-4fe71cfb9c18.
- Çankaya, S. (2023). *Mijn ontelbare identiteiten*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Choroszewicz, M. en T. Adams (2019). Gender and age in the professions: Intersectionality, meta-work, and social change. In: *Professional and professionalism*, jg. 9, nr. 2, p. 1-13.

- Coenders, M., P. Scheepers, P.M. Sniderman en G. Verberk (2001). Blatant and subtle prejudice: dimensions, determinants, and consequences; some comments on Pettigrew and Meertens. In: *European Journal of Social Psychology*, jg. 31, nr. 3, p. 281-297.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. In: *Stanford Law Review*, jg. 43, nr. 6, p. 1241-1299.
- Crul, M. en F. Lelie (2023). *De nieuwe minderheid: Over mensen zonder migratieachtergrond in de superdiverse stad*. Amsterdam: VU University Press.
- Czopp, A. M. en M.J. Monteith (2003). Confronting prejudice (literally): Reactions to confrontations of racial and gender bias. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, jg. 29, nr. 4, p. 532-544.
- Dagevos, J., M. de Voogd-Hamelink en R. Damen (2022). *Gevestigd, maar niet thuis: Eerste bevindingen uit de Survey integratie migranten (SIM2020)*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- 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.
- Dowding, K., P. John, T. Mergoupis en M. van Vugt (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. In: *European Journal of Political Research*, jg. 37, nr. 4, p. 469-495.
- Duijs, S.E., T. Abma, O. Plak, U. Jhingoeri, 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.
- 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 D. de Gilder (2022). *De voorbeeldige organisatie*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Es, M.A. van (2019). The promise of the social contract: Muslim perspectives on the culturalization of citizenship and the demand to denounce violent extremism. In: *Ethnic and Racial Studies*, jg. 42, nr. 16, p. 141-158.
- Essed, P. (1984). *Alledaags racisme*. Amsterdam: Feministische Uitgeverij Sara.
- Faber, D., S. van der Laan en N. Bilo (2023). 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.
- Fagan, H.A.S., B. Wells, S. Guenther en G.S. Matkin (2022). The path to inclusion: A literature review of attributes and impacts of inclusive leaders. In: *Journal of Leadership Education*, jg. 21, nr. 1, p. 88-113.
- Felten, H., S. Does, S. de Winter-Koçak, A. Asante, I. Andriessen, R. Donker en A. Brock (2021). *Institutioneel racisme in Nederland: Literatuuronderzoek naar de aanwijzingen voor institutioneel racisme op de domeinen arbeidsmarkt, woningmarkt, onderwijs en politie*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- 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*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd 7 juli 2026 via www.verwey-jonker.nl/publicatie/wat-werkt-tegen-discriminatie-personeel-en-sollicitanten/.
- 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.

- Gevel, M. van de, R. van Rhemen, R. Yohannes, D. Yassine, S. de Winter-Koçak en H. Felten (2024). *Barrières op de werkvloer*. Utrecht: Kennisplatform Inclusief Samenleven.
- Gielen, M., S. van der Laan, R. van Loon, V. Hoornweg, M. Bosma, L. Swart, I. Clemens, M. Batterink en J. van Gemeren (2023). *Monitor van gelijkwaardige kansen en evenredige posities op de arbeidsmarkt, ongeacht migratieachtergrond (tweede meting)*. Utrecht: Significant Public.
- Gielen, M., N. Scholten, L. Bakker en M. Blom (2021). *Monitor van gelijkwaardige kansen en evenredige posities op de arbeidsmarkt, ongeacht migratieachtergrond (eerste editie)*. Utrecht: Significant Public.
- Gijsberts, M., W. Portegijs, E. de Bakker, M. Versantvoort en J. Broere (2024). *Samen verschillend. Verkenning van de relatie tussen diversiteit en sociale cohesie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gilroy, P. (2004). *After Empire: Melancholia Or Convivial Culture?* Abingdon: Routledge.
- Grigg, K. en L. Manderson (2015). "Just a Joke": Young Australian understandings of racism. In: *International Journal of Intercultural Relations*, jg. 47, p. 195-208.
- 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.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Huijnk, W. (2020). *Werk in ontwikkeling? Veranderingen in de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- 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, 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.
- Jennissen, R., G. Engbersen, M. Bokhorst en M.A.P. Bovens (2018). *De nieuwe verscheidenheid: De toegenomen diversiteit naar herkomst in Nederland*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Jong, M. de, H. Ghorashi, T. Lovert, K. Mars, E. van Rooij en E. Üstüner (2021). *Naar een inclusieve werkomgeving! Inzichten vanuit werk- en levenservaring en paradoxen uit de praktijk*. Amsterdam: Hogeschool Inholland/Vrije Universiteit.
- Jongen, E., J. Bolhaar, R. van Elk, P. Koot en D. van Vuuren (2019). *Inkomensongelijkheid naar migratieachtergrond*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Kalmar, I. (2023). Race, racialisation, and the East of the European Union: an introduction. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies*, jg. 49, nr. 6, p. 1465-1480.
- Kasinitz, P., J. Mollenkopf en W. Waters (2002). Becoming American/Becoming New Yorkers: Immigrant Incorporation in a Majority Minority City. In: *The International Migration Review*, jg. 36, nr. 4, p. 1020-1036.
- Klooster, E. van 't, C. Koopmans en S. Leuthold (2020). *Nieuwe Economie Index*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Klooster, E., C. Meng, P. Bles, D. Monker en G. Walz (2020). *(On)gelijke toegang tot stage en werk van hbo'ers met een migratieachtergrond. Hbo'ers, onderwijs en werkgevers over verklaringen en oplossingen*. Maastricht: ROA.

- Korkmaz, A.V., M.L. van Engen, L. Knappert en R. Schalk (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. In: *Human Resource Management Review*, jg. 32, nr. 4, p. 1-20.
- Kros, K., S. de Winter- Koçak, H. Felten, T. Keers, M. van de Gevel, M. Yenga, R. van Rhemen, I. Speelman, G. Bektas en S. Does (2023). *Institutioneel racisme bij de gemeente als werkgever. Een kwalitatief onderzoek onder gemeentebambtenaren van zes gemeenten*. Geraadpleegd 17 juli 2025 via www.kis.nl/sites/default/files/2023-10/Institutioneel_racisme_bij_de_gemeente_als_werkgever.pdf.
- 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.
- Manevska, K. en P. Achterberg (2013). Immigration and perceived ethnic threat: Cultural capital and economic explanations. In: *European Sociological Review*, jg. 29, nr. 3, p. 437-449.
- 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, p. 1-17.
- Maur, M. in der, G.L. van der Zwaan en W.E. Hooftman (2020). *Arbeidsomstandigheden van migranten in Nederland*. Leiden: TNO.
- 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.
- Moore, R. en M. Nash (2021). Women's Experiences of Racial Microaggressions in STEMM Workplaces and the Importance of White Allyship. In: *International Journal of Gender, Science and Technology*, jg. 13, nr. 1, p. 3-22.
- Mor Barak, M.E., E.L. Lizano, A. Kim, L. Duan, M.K. Rhee, H.Y. Hsiao en K.C. Brimhall (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. In: *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, jg. 40, nr. 4, p. 305-333.
- Nelson, J.K., K.M. Dunn en Y. Paradies (2011). Bystander anti-racism: A review of the literature. In: *Analyses of Social Issues and Public Policy*, jg. 11, nr.1, p. 263-284.
- Noble, G. (2013). Cosmopolitan habits: The capacities and habitats of intercultural conviviality. In: *Body & Society*, jg. 19, nr. 2-3, p. 162-185.
- Panteia (2015). *Discriminatie in de werving en selectiefase*. Zoetermeer: Panteia.
- Panteia (2019). *Herhaling virtuele praktijktests arbeidsmarktdiscriminatie*. Zoetermeer: Panteia.
- Pérez, R. (2017). Racism without Hatred? Racist Humor and the Myth of "Colorblindness". In: *Sociological Perspectives*, jg. 60, nr. 5, p. 956-974.
- Pettigrew, T.F. en R.W. Meertens (1995). Subtle and blatant prejudice in Western Europe. In: *European Journal of Social Psychology*, jg. 25, nr. 1, p. 57-75.
- 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.
- Quillian, L. en J.J. Lee (2023). Trends in racial and ethnic discrimination in hiring in six Western countries. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, jg. 120, nr. 6, art. e2212875120.
- Redclift, V., F. Rajina en N. Rashid (2022). The burden of conviviality: British Bangladeshi Muslims navigating diversity in London, Luton and Birmingham. In: *Sociology*, jg. 56, nr. 6, p. 1159-1175.

- Samanani, F. (2022). Conviviality and its others: for a plural politics of living with difference. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies*, jg. 49, nr. 9, p. 2109-2128.
- Schaap, J. en P. Essed (2017). De terugkeer van alledaags racisme: een gesprek met Philomena Essed over alledaags racisme, wetenschap en activisme. In: *Sociologie*, jg. 13, nr. 1, p. 93-108.
- Schaeffer, M. en J. Kas (2024). The integration paradox: a review and meta-analysis of the complex relationship between integration and reports of discrimination. In: *International Migration Review*, jg. 58, nr. 3, p. 1384-1409.
- SDR (2025). *Keer op keer. Inzichten in gestapelde discriminatie-ervaringen in Nederland en Europa*. Den Haag: Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme.
- SDR (2026). *Discriminatie doorbreken. Naar een overheid die discriminatie en racisme bestrijdt en voorkomt*. Den Haag: Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme.
- Shore, L.M., J.N. Cleveland en D. Sanchez (2018). Inclusive workplaces: A review and model. In: *Human Resource Management Review*, jg. 28, nr. 2, p. 176-189.
- Skinner-Dorkenoo, A.L., A. Sarmal, C.J. André en K.G. Rogbeer (2021). How Microaggressions Reinforce and Perpetuate Systemic Racism in the United States. In: *Perspectives on Psychological Science*, jg. 16, nr. 5, p. 903-925.
- Solórzano, D., M. Ceja en T. Yosso (2000). Critical race theory, racial microaggressions, and campus racial climate: The experiences of African American college students. In: *Journal of Negro Education*, jg. 69, nr. 1-2, p. 60-73.
- Smith, I.A. en A. Griffiths (2022). Microaggressions, everyday discrimination, workplace incivilities, and other subtle slights at work: A meta-synthesis. In: *Human Resource Development Review*, jg. 21, nr. 3, p. 275-299.
- 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, C.A. en T. Golash-Boza (2013). 'It was only a joke': How racial humour fuels colour-blind ideologies in Mexico and Peru. In: *Ethnic and Racial Studies*, jg. 36, nr. 10, p. 1582-1598.
- 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.
- Sue, D.W., S. Alsaidi, M.N. Awad, E. Glaeser, C.Z. Calle en N. Mendez (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, White allies, and bystanders. In: *American Psychologist*, jg. 74, nr. 1, 128-142.
- Thijssen, L. (2020). *Racial and ethnic discrimination in western labor markets* (proefschrift). Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Thijssen, L., B. Lancee, S. Veit en R. Yemane (2021). Discrimination against Turkish minorities in Germany and the Netherlands: field experimental evidence on the effect of diagnostic information on labour market outcomes. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies*, jg. 47, nr. 6, p. 1222-1239.
- Thijssen, L., F. Van Tubergen, M. Coenders, R. Hellpap en S. Jak (2022). Discrimination of black and muslim minority groups in western societies: Evidence from a meta-analysis of field experiments. In: *International Migration Review*, jg. 56, nr. 3, p. 843-880.
- 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* (p. 103-119). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Valluvan, S. (2016). Conviviality and multiculture: A post-integration sociology of multi-ethnic interaction. In: *Young*, jg. 24, nr. 3, p. 204-221.

- Vianen, A.E. van (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, jg. 5, nr. 1, p. 75-101.
- 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.
- Weaver, S. (2011). *The rhetoric of racist humor: US, UK and Global Race Joking*. Londen en New York: Routledge.
- Wessendorf, S. (2014). *Commonplace diversity: Social relations in a super-diverse context*. Londen: Palgrave Macmillan.
- Williams, M.T. (2020). Microaggressions: Clarification, Evidence, and Impact. In: *Perspectives on Psychological Science*, jg. 15, nr. 1, p. 3-26.
- Williams, M.T., M.D. Skinta, J.W. Kanter, R. Martin-Willett, J. Mier-Chairez, M. Debreaux en D.C. Rosen (2020). A qualitative study of microaggressions against African Americans on predominantly White campuses. In: *BMC Psychology*, jg. 8, nr. 1, p. 111-124.
- Withey, M.J. en W.H. Cooper (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. In: *Administrative Science Quarterly*, jg. 34, nr. 4, p. 521-539.
- 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.
- Wong, G., A.O. Derthick, E.J.R. David, A. Saw en S. Okazaki (2014). The what, the why, and the how: A review of racial microaggressions research in psychology. In: *Race and Social Problems*, jg. 6, nr. 2, p. 181-200.
- Wuestenenk, N., F. van Tubergen en T.H. Stark (2022). Attitudes towards homosexuality among ethnic majority and minority adolescents in Western Europe: The role of ethnic classroom composition. In: *International Journal of Intercultural Relations*, jg. 88, p. 133-147.

© Sociaal en Cultureel Planbureau
Den Haag, augustus 2026

Contact

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

Auteurs

Lotte Vermeij, Daan Beekers, Ralf
Maslowski