NAAR EEN INCLUSIEVE WERKOMGEVING

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

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

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

instituut gak · inholland hogeschool · VU UNIVERSITY AMSTERDAM

Waarom dit onderzoek?

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

Methodologie

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

INTERVENTIES

Om bias in een organisatie tegen te gaan, is het van belang dat er verder wordt gekeken dan de individuele bias van werkgevers of hun medewerkers en dat ook de ingesleten (onbewuste) en ingebouwde (bewuste) bias in de verschillende structuren, processen en praktijken van een organisatie worden aangekaart. Dit vraagt om een transformatie van de bestaande organisatiecultuur en -structuur. De verschillende interventies uit de drie dimensies die in het onderzoek naar voren zijn gekomen, hebben **twee belangrijke kenmerken**.

1 Gezamenlijke implementatie:

Interventies voor meer diversiteit en inclusie hebben weinig betekenis wanneer zij zonder inbedding worden uitgevoerd. Juist wanneer meerdere interventies met elkaar verbonden worden en ze gezamenlijk binnen een organisatie worden geïmplementeerd, krijgen zij een lading die de betekenis van een enkelvoudige interventie overstijgt en kunnen zij daadwerkelijk inclusie realiseren.

2 Sociale rechtvaardigheid:

Elke interventie richt zich niet alleen op diversiteit en inclusie als *business case*, maar beoogt ook sociale rechtvaardigheid te bewerkstelligen. Alleen op deze manier draagt een interventie bij aan een inclusieve werkomgeving waar de talenten van alle medewerkers worden gezien en gewaardeerd.

Om een transformatief proces in gang te zetten die organisaties inclusiever kunnen maken, zijn interventies nodig die zich richten op de volgende drie dimensies:

1. **CULTUUR:** Het (her)formuleren van de organisatiecultuur en verbreding van sociale normen
2. **STRUCTUUR:** Het waarborgen en bevorderen van inclusieve structuren binnen de organisatie
3. **VERBINDING:** Het organiseren van ontmoeting en vergroten van verbinding

BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN

Uit het onderzoek komen vijf paradoxen naar voren:

1 PARADOX OMTRENT ZWARTE NEDERLANDERS

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

2 PARADOX OMTRENT ISLAMITISCHE NEDERLANDERS

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

3 PARADOX OMTRENT LHBTQ+ NEDERLANDERS

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

4 PARADOX OMTRENT VLUCHTELINGEN

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

5 PARADOX OMTRENT NEDERLANDERS MET EEN BEPERKING

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

1 BIAS EN UITSLUITING VAN ZWARTE NEDERLANDERS OP DE ARBEIDSMARKT EN BINNEN ORGANISATIES

Werkgevers benadrukken verschil in cultuur.

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

Gesprekken over (institutioneel) racisme komen op gang.

Ongepaste grappen en opmerkingenover kleur tijdens het werk.

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

Klachten over racisme of uitsluiting worden vaak niet serieus genomen.

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

ZWARTE NEDERLANDERS ERVAREN HARDE VORMEN VAN UITSLUITING.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RELIGIE WORDT GEZIEN ALS GROND WAARMEE UITSLUITING GELEGITIMEERD KAN WORDEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LHBTQ+ NEDERLANDERS KRIJGEN TE MAKEN MET BIAS EN UITSLUITING.

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

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

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

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

4 BIAS EN UITSLUITING VAN VLUCHTELINGEN OP DE ARBEIDSMARKT EN BINNEN ORGANISATIES

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

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

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

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

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

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

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

VLUCHTELINGEN VOELEN ZICH VAAK NIET GEÏNCLUDEERD BINNEN ORGANISATIES.

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

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

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

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

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

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

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

Fysieke ruimtes of software zijn vaak minder toegankelijk.

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

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

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

WERKGEVERS ZIJN SELECTIEF VOOR WELKE GROEP ZIJ OPEN STAAN.

NEDERLANDERS MET EEN BEPERKING ERVAREN EXPLICIETE EN IMPLICIETE UITSLUITING.

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

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

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

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

Nadere informatie over het onderzoek kan worden verkregen bij:

Machteld de Jong, lector Diversiteitvraagstukken
Hogeschool Inholland, **machteld.dejong@inholland.nl**

Halleh Ghorashi, hoogleraar Diversiteit en Integratie,
Vrije Universiteit Amsterdam, **h.ghorashi@vu.nl**

Dit onderzoek is uitgevoerd door Machteld de Jong, Halleh Ghorashi, Tjitske Lovert, Kay Mars, Eline van Rooij, Efza Ustüner.

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

inholland hogeschool · instituut gak · VU UNIVERSITY AMSTERDAM