

EEN BETERE OVERGANG VAN ONDERWIJS NAAR ARBEIDSMARKT VOOR JONGEREN MET EEN MIGRATIEACHTERGROND: EEN FACTSHEET MET 10 WERKZAME MECHANISMEN

Jongeren met een migratieachtergrond participeren soms tot wel 30 procent minder na een jaar na afstuderen in het arbeidsproces dan jongeren zonder migratieachtergrond. In deze factsheet worden de *werkzame mechanismen* beschreven om de overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt voor jongeren met een migratieachtergrond beter te laten verlopen. Met 'werkzame mechanismen' bedoelen wij de achterliggende processen die maken dat een bepaalde aanpak (of interventie) werkt. Het geeft dus inzicht in hoe en waarom verandering kan worden bewerkstelligd. Deze mechanismen komen voort uit eerdere onderzoeken: het zijn er tien in totaal. In deze factsheet delen we deze tien mechanismen in op drie onderdelen: (a) mechanismen over wat je kan doen als school om de student voor te bereiden op de stage en arbeidsmarkt, (b) mechanismen over wat je kan doen om te voorkomen dat de student wordt gediscrimineerd bij het zoeken naar een stage en (c) mechanismen die randvoorwaardelijk zijn: mechanismen die zorgen voor een beter 'klimaat' op scholen of bij bedrijven ten aanzien van de inzet voor gelijke kansen.

VOORBEREIDING OP DE ARBEIDSMARKT

1

EFFECTIVITEIT EN EMPOWERMENT

2

ONDERSTEUNING BIJ ZOEKGEDRAG NAAR WERK

3

STUDENTEN KENNIS LATEN MAKEN
MET WERKGEVERS

OP ZOEK NAAR WERK OF STAGE

4

ELKAAR LEREN KENNEN OP DE WERKVLOER

5

OBJECTIEF WERVEN EN SELECTEREN

6

VERANTWOORDING AFLEGGEN

7

HET GESPREK AANGAAN MET DE WERKGEVER

RANDVOORWAARDEN

8

BEWUSTWORDING

9

DIALOOG

10

SOCIALE NORMEN

Om het zoekgedrag van jongeren te verbeteren in de overgang naar de arbeidsmarkt is het belangrijk om de zelfeffectiviteit onder studenten te vergroten. Zelfeffectiviteit gaat over het vertrouwen in het eigen kunnen. In dit geval vertrouwen in hun zoektocht naar werk of stage. Door daar meer vertrouwen in te krijgen, wordt het zoekgedrag verbeterd. In het vergroten van zelfeffectiviteit bij studenten spelen docenten een cruciale rol. Zij creëren een veilig leerklimaat, waar geoefend kan worden met werknemersvaardigheden en het zoeken naar werk. De vijf belangrijkste werknemersvaardigheden zijn: kwaliteiten-, motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken¹. Jongeren met een migratieachtergrond kunnen verder op vier punten beter worden ondersteund²; (1) door bevordering van cultuursensitiviteit bij leerkrachten; (2) inzet van buddy's (peers); (3) meer persoonlijke aandacht van de onderwijsprofessional en (4) meer ondersteuning bij het maken van een studiekeuze.

HOE KUN JE HET TOEPASSEN?

Om zelfeffectiviteit van jongeren te vergroten, is een veilig leerklimaat belangrijk. Dit kan worden gecreëerd door een heldere visie te hebben op gelijke behandeling en een plan om te reageren op discriminatie. Studenten willen zich ook gehoord voelen over dit onderwerp en dit kan worden gerealiseerd door dialogen tussen studenten en docenten. Ook is het belangrijk dat studenten kunnen oefenen met de vijf werknemersvaardigheden. Positieve ervaringen in de praktijk en specifieke ondersteuning vanuit loopbaanbegeleiding zijn belangrijk voor de zelfeffectiviteit³. Loopbaanbegeleiding is verder ook belangrijk omdat jongeren met een migratieachtergrond geneigd zijn om te kiezen voor opleidingen met minder baankansen, minder relevante netwerken hebben, minder support vanuit huis krijgen en minder kennis hebben van het onderwijssysteem. Een knelpunt is dat onderwijsinstellingen de Loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB) op zeer verschillende manieren invullen, waardoor de loopbaanbegeleiding per school dus ook sterk verschilt³. Des te belangrijker dat jongeren met een migratieachtergrond worden ondersteund bij⁴:

- Het zoeken en vinden van een geschikte leerwerkplek.
- Het opgaan in de werkcultuur, zeker als zij van huis uit een andere achtergrond hebben.
- Verwachtingsmanagement rondom de begeleiding bij stages. Jongeren met een migratieachtergrond kunnen soms andere verwachtingen hebben van deze begeleiding.
- Het werken op de werkvloer; dat zowel begeleiding als collega's cultuursensitief weten om te gaan met de jongere.

In onderzoek⁵ specifiek naar gelijke kansen in het hbo zien we dat hbo'ers met een migratieachtergrond behoefte hebben aan een betere voorbereiding op sollicitatiegesprekken en stagevoorwaarden. Concreet betekent dit dat studenten beter willen leren opkomen voor zichzelf, leren onderhandelen en weten hoe zij kunnen reageren op discriminatie.

- 1.) Toolbox gelijke kansen https://www.expertisepuntlob.nl/bestanden/bestanden/Jeugdwerkloosheid/20210122_toolbox_gelijke_kansen.pdf
- 2.) Winter-Koçak, S., & Badou, S. (2020). Schoolloopbanen van jongeren met een migratieachtergrond. Utrecht: KIS.
- 3.) Consortium zB MBO., Elfering, S., Boer, P. A. M., & Tholen, R. (2016). LOB en burgerschapsonderwijs in het mbo: eindrapport. KBA Nijmegen-ResearchNed.
- 4.) Smulders, H. & Groot, A. (2018). Leerwerktrajecten voor jongeren met een migratie-achtergrond. Een literatuurverkenning naar wat werkt. 's-Hertogenbosch: ECBO.
- 5.) Klooster, E., Meng, C., Bles, P., Monker, D., & Walz, G. (2020). (On) gelijke toegang tot stage en werk van hbo'ers met een migratieachtergrond (No. 004). Maastricht University, Research Centre for Education and the Labour Market (ROA).

2

ONDERSTEUNING BIJ ZOEKGEDRAG NAAR WERK⁶

Hoe studenten een baan zoeken, sluit niet altijd aan bij de wervingsstrategieën van werkgevers. Zo wordt er veel open gesolliciteerd en dat is minder effectief dan specifiek op functies solliciteren. Daarnaast: studenten met een migratieachtergrond zoeken vaak de formele wegen in het solliciteren terwijl werkgevers vaker de werving meer informeel insteken. De aansluiting kan dus zowel aan de student als de werkgeverskant worden verbeterd.

Er zijn verschillende tips waarmee je studenten (met of zonder migratieachtergrond) kunt ondersteunen bij het zoeken naar werk. Zo is bekend dat studenten niet altijd de juiste informatie over de arbeidsmarkt hebben. Het beeld over werk komt niet altijd overeen met de werkelijkheid. Informatie over hoe de arbeidsmarkt eruit ziet kan hen een realistischer beeld geven.

HOE KUN JE HET TOEPASSEN?

Om studenten van de juiste informatie over de arbeidsmarkt te voorzien, kunnen alumni worden ingezet. Zij kunnen een realistischer beeld schetsen van de arbeidsmarkt. Om de verdere aansluiting te bevorderen, kan het helpen om studenten gericht te laten solliciteren. Ook het oefenen met 'echte' werkgevers, die feedback kunnen geven kan helpend zijn.

3

STUDENTEN KENNIS LATEN MAKEN MET WERKGEVERS⁷

Een reden waardoor jongeren met een migratieachtergrond lastiger aan een baan komen, is het missen van een netwerk. Dit komt doordat ouders vaak minder contacten hebben die relevant zijn voor werk en daarnaast krijgen sommige jongeren minder begeleiding vanuit huis mee (hetzelfde kan uiteraard gelden voor sommige jongeren zonder migratieachtergrond). Het kennis laten maken met werkgevers kan deze jongeren helpen om een relevant netwerk op te bouwen.

HOE KUN JE HET TOEPASSEN?

In het onderwijs kan aandacht worden besteed aan het netwerk van de studenten (dit sluit ook goed aan bij de werknemersvaardigheden die bij 1 staan beschreven). Scholen kunnen bijvoorbeeld meeloopdagen of netwerkdagen met werkgevers organiseren.

6.) Toolbox gelijke kansen https://www.expertisepuntlob.nl/bestanden/bestanden/Jeugdwerkloosheid/20210122_toolbox_gelijke_kansen.pdf

7.) Felten H. Taouanza, I., Broekroelofs, R., Vijlbrief, A., & Cancor, E. (et al.) 2020 Wat werkt bij het verminderen van discriminatie? Utrecht KIS.

4

ELKAAR LEREN KENNEN OP DE WERKVLOER⁸

Vooroordelen en stereotypen liggen vaak ten grondslag aan discriminerend gedrag. Door elkaar te leren kennen, wordt de kans kleiner dat er gediscrimineerd wordt. Concreet kan er bijvoorbeeld samenwerking worden gestimuleerd zodat een Nederlandse werkgever een jongere met een migratieachtergrond beter leert kennen. Dit kan voor inleving zorgen en empathie veroorzaken waardoor er minder discriminerend gedag ontstaat.

HOE KUN JE HET TOEPASSEN?

Deze aanpak kan worden toegepast door bijvoorbeeld proefstages, studenten lopen dan enkele dagen mee om mee te kijken en kennis te maken. Korte speeddates worden afgeraden: juist omdat vaak bij korte contactmomenten er wordt afgegaan op de 'klik'. Juist in die 'klik' spelen vaak veel (onbewuste) vooroordelen en stereotypen een rol. Een andere manier om kennis te maken zijn oriënterende bedrijfsbezoeken. Om elkaar te leren kennen, werkt het goed als er wordt samengewerkt. Bij bedrijfsbezoeken of meeloopdagen is het dus belangrijk dat studenten al iets kunnen laten zien van wat ze kunnen. Een andere optie is het zorgen voor dialogen tussen werkgevers en studenten. Deze werkwijze staat ook hieronder beschreven bij 'randvoorwaarden', omdat zo'n dialoog ervoor kan zorgen dat werkgevers meer bereid worden om hun manier van werven en selecteren zo aan te passen (bijvoorbeeld het invoeren van objectief werven en selecteren) dat deze zorgt voor gelijke kansen.

5

OBJECTIEF WERVEN EN SELECTEREN^{9 10 11}

Dit is een methode waardoor vooroordelen en stereotypen minder kans krijgen tijdens werving en selectie van bijvoorbeeld nieuwe stagiaires. De stagiaire wordt geselecteerd op basis van competenties in plaats van een 'klik'. Idealiter wordt het selectieproces anders ingericht met standaard beoordelingscriteria en gestructureerde vragenlijsten gebaseerd op competenties die relevant zijn voor de stage. Het objectief werven en selecteren is volgens onderzoek van TNO een van de meest effectieve methodes die kan worden toegepast om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. Naast dat de methode kan worden ingezet voor stages, werkt het ook om 'gewone' arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. Werving en selectie procedures worden zo ingericht dat de kans op discriminatie erg klein wordt. Maar het levert ook de beste kandidaat op voor de functie: zoals onder meer Nobelprijswinnaar Kahneman (2021) beschrijft in 'Ruis'¹² zorgt objectief werven en selecteren voor betere prestaties. Dat komt omdat niet alleen 'bias', maar ook 'ruis' (zaken die er niet toe doen, zoals het humeur van de selecteur of de opmaak van de cv) minder invloed hebben. Onder meer Google past dit succesvol toe, niet vanuit 'diversiteitsoogpunt', maar om gewoon de beste kandidaten te vinden. De belangrijkste principes van objectief werven en selecteren uit 'Ruis': 1. Ontleding van de belangrijke competenties, dus vooraf bepalen welke competenties echt belangrijk zijn voor de functie; 2. Onafhankelijkheid: tijdens het gesprek ieder competentie onafhankelijk van elkaar beoordelen; 3. Het uitstellen van een holistisch oordeel: niet meteen oordelen over een kandidaat, maar pas als alle informatie is verzameld. En tot slot wordt ook benadrukt door Kahneman en medeauteurs dat het belangrijk is dat 4. Iedere selecteur eerst een eigen beoordeling maakt voordat erover wordt gesproken met de andere selecteurs, zo wordt voorkomen dat de selecteurs elkaar gaan 'napraten'.

8.) Van Wonderen, R. & Felten, H. (2021) *Waarom contact werkt*. Utrecht: KIS

9.) Ministerie SZW, TNO, Ocellus Consultancy (2020a). *Pilot Nudging in Werving en Selectie: tussenrapportage*. Leiden: TNO.

10.) Hulsegge, G., Emmert, S., & Verhoef H. (2020). Delphistudie Stand der Wetenschap Arbeidsmarktdiscriminatie. *Onderzoek naar de belangrijkste werkzame interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten tijdens werving en selectie*. Leiden: TNO.

11.) Toolbox gelijke kansen https://www.expertisepuntlob.nl/bestanden/bestanden/Jeugdwerkloosheid/20210122_toolbox_gelijke_kansen.pdf

12.) Kahneman, D., Sibony, O., Sunstein, C. (2021) *Ruis*. *Waarom we zo vaak verkeerde beslissingen nemen, en hoe we dat kunnen voorkomen*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuw Amsterdam.

HOE KUN JE HET TOEPASSEN?¹³

Als het gaat om een eerste baan, dan is objectief werven en selecteren ook toe te passen door bedrijven. Inmiddels zijn er namelijk al verschillende bedrijven die dit doen bij het zoeken naar trainees¹⁴. Door de focus op competenties, en niet zo zeer op een 'vlotte babbel' of het gevoel van een 'klik', vinden zij de echte talenten. De vier kernelementen van objectief werven en selecteren zijn ook hier toe te passen.

Als het gaat om stages zijn er globaal twee manieren om objectief werven en selecteren toe te passen:

(1) De school gaat studenten matchen op basis van hun specifieke competenties: dit is nuttig in het geval dat studenten van dezelfde opleiding onderling duidelijk verschillen in competenties. Een andere manier is dat er een match wordt gemaakt door de school niet op basis van competenties, maar op basis van de leervragen van de student en dat wat de werkgever heeft te bieden aan leermogelijkheden. Belangrijk is dat er niet wordt gematcht op basis van persoonlijkheid of culturele achtergrond; dat zorgt vaak juist voor minder gelijke kansen.

Het matchen op leerwens of competenties kan als volgt:

- Eerst een aantal competenties en/of mogelijke leerwensen opstellen die relevant zijn voor het werk waarvoor de student wordt opgeleid.
- Deze vervolgens voorleggen aan werkgevers en vragen wat zij graag zouden willen: Welke competenties vinden zij het belangrijkste? Of: Welke leerwens kunnen zij het beste vervullen?
- Dan gaat de school zicht krijgen op de competenties en/of leerwensen van de studenten door bijvoorbeeld een formulier dat studenten invullen.
- Vervolgens worden de studenten gematcht met werkgevers op basis van relevante competenties of leerwensen, eventuele voorkeuren van de student, bijvoorbeeld qua regio, kunnen in de matching ook worden meegenomen worden.
- Student en werkgever krijgen te horen met wie zij zijn gematcht en de student kan beginnen aan de stage.

(2) Leerwerkbedrijven gaan werken met een standaardformulier¹⁵: Er is de optie dat alle leerwerkbedrijven zelf een standaardformulier en -procedure gaan gebruiken bij het vinden van stagiaires. Via zo'n formulier worden studenten gevraagd naar bijvoorbeeld hun leerbehoeften en competenties die de werkgever belangrijk acht voor de stage. De werkgever kiest dan zelf de student uit op basis van het ingevulde formulier. Dit is eigenlijk een simpelere versie van objectief werven en selecteren, een variant die niet veel tijd kost, maar wel zorgt voor een focus op competenties. Een optie is eventueel ook om in het formulier niet te vragen naar persoonsgegevens¹⁶. Dat maakt het voor het leerwerkbedrijf makkelijker om niet (onbewust) af te gaan op de naam of sekse van de student, maar zich te richten op dat wat echt relevant is. Om dit te realiseren is er een gesprek nodig tussen scholen en werkleerbedrijven om dan samen een formulier te ontwikkelen.

13.) Felten, H., Van Rooijen, M., Reches, L., & Broekroelofs, R. (2021) *Mbo stage discriminatie voorkomen en aanpakken: wat kan werken?* Utrecht: KIS.

14.) Broekroelofs, R. & Felten, H. (2021) Resultaten diepte-interviews in: "Praktijkonderzoek" (Movisie & TNO), In press.

15.) Andriessen, van Rooijen, Day, van den Berg, Mienis, Verweij(2021) *Ongelijke kansen op de stagemarkt. Onderzoek naar objectief vastgestelde en ervaren stagediscriminatie in het mbo in Utrecht*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

16.) Andriessen, van Rooijen, Day, van den Berg, Mienis, Verweij(2021) *Ongelijke kansen op de stagemarkt. Onderzoek naar objectief vastgestelde en ervaren stagediscriminatie in het mbo in Utrecht*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut

6

VERANTWOORDING AFLEGGEN¹⁷

Het inzetten van sociale normen tegen ongelijke behandeling is een manier om discriminatie te verminderen. Als mensen denken dat andere mensen discriminatie afkeuren, zullen zij ook minder snel discrimineren. Dit kan worden toegepast in het afleggen van verantwoording, ofwel 'Accountability'. Sectorbreed worden er afspraken gemaakt, hoe er arbeidsmarktdiscriminatie wordt voorkomen. Deze afspraken sectorbreed zijn dan de 'nieuwe' sociale normen. Koplopers die al bezig zijn met het verantwoorden van eerlijke processen, stellen zo een voorbeeld voor anderen, en mensen zijn eerder bereid om mee te gaan met het afleggen van verantwoording als dat eenmaal de norm is binnen een sector/bedrijf. Idealiter wordt er verantwoording afgelegd over het objectief werven en selecteren. Vervolgens wordt er door een externe onafhankelijke partij gecontroleerd, niet op uitkomst, maar op de processen; over de gemaakte keuzes. Doordat dit sectorbreed wordt ingevoerd, wordt er een sectorbrede norm neergelegd. Het is hetzelfde principe als bij bijvoorbeeld een keurmerk voor bijvoorbeeld eerlijke bananen.

HOE KUN JE HET TOEPASSEN?¹⁸

Het werkt alleen als mensen geloven dat er een kans is dat ze ook daadwerkelijk verantwoording moeten afleggen, als er ook consequenties aan verbonden zijn als het wel of niet gebeurt, zowel positieve als negatieve, als er verantwoording wordt afgelegd aan andere (nog) onbekende mensen. Op het mbo zou dit verder kunnen worden gekoppeld aan de erkenning van werkpleerbedrijven: erkenning wordt dan alleen verleend aan bedrijven die kunnen verantwoorden dat zij een procedure hebben om stagiaires te selecteren die eerlijke kansen garandeert. Helpend kan zijn dat er een specifiek plan moet worden opgesteld om discriminatie te voorkomen.

7

OBHET GESPREK AANGAAN MET DE WERKGEVER¹⁹

Een aanpak die in de uitzendbranche wordt gebruikt, is het gesprek aangaan met de werkgever die (mogelijk) discrimineert. Dit is ook toepasbaar op het mbo. Uit onderzoek blijkt dat dit kan helpen om discriminatie te verminderen. De ervaring leert dat wanneer werkgevers worden aangesproken op dat er mogelijk discriminatie heeft plaatsgevonden in hun organisatie, dat zij vaak bereid zijn om na te denken over wat zij hieraan kunnen doen.

HOE KUN JE HET TOEPASSEN?

Dit kan gedaan worden door: 1. Meldingsbereidheid van discriminatie vergroten onder de studenten. Belangrijk is dat er inzicht komt in het aantal meldingen; 2. Onderwijsprofessionals trainen om signalen en meldingen van studenten goed op te pakken; 3. Onderwijsprofessionals trainen om het gesprek aan te gaan met werkgevers.

17.) Visser, A & Felten, H. (2018). *Discriminatie in werving en selectie aanpakken: wat werkt?*. Utrecht: Movisie.

18.) Felten, H., Van Rooijen, M., Reches, L., & Broekroelofs, R. (2021) *Mbo stage discriminatie voorkomen en aanpakken: wat kan werken?* Utrecht: KIS.

19.) Broekroelofs, R., Felten, H., Cadat-Lampe, M., & Razenberg, I. (2020). *Je moet het gewoon doen. Onderzoek naar de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie in het MKB*. Utrecht: KIS.

8

BEWUSTWORDING^{20 21 22}

Dit mechanisme gaat over bewust worden van je eigen vooroordelen en stereotypen. Bewustwording is daarom vooral een preventief mechanisme. Denk bijvoorbeeld aan bewustwordingstrainingen waarin je achter je eigen onbewuste vooroordelen en stereotypen komt en tevens leert om niet naar je eigen onbewuste vooroordelen en stereotypen te handelen. Dit is toepasbaar voor werkleerbedrijven en voor onderwijspersoneel. Als mensen zich bewust worden van hun vooroordelen, kunnen ze gaan opletten of ze deze vooroordelen en stereotypen hanteren, waarop ze vervolgens hun eigen gedrag voorafgaand aan het gedrag kunnen corrigeren. Dit is niet voor iedereen weggelegd, mensen moeten veel zelfcontrole hebben om dit te kunnen doen. Intrinsieke motivatie is nodig om dit proces op gang te brengen. Dit werkt dus niet altijd en kan zelfs averechts werken als mensen niet heel erg gemotiveerd zijn om zichzelf te monitoren op vooroordelen en stereotypen.

HOE KUN JE HET TOEPASSEN?

Dit werkzame mechanisme kan worden toegepast door bewustzijnstrainingen te geven aan onderwijsprofessionals en werkgevers van werkleerbedrijven. Wanneer je als docent je meer bewust bent van je eigen vooroordelen, is het mogelijk makkelijker om te reageren op signalen van discriminatie van docenten. Maar dit soort trainingen kan juist ook zinvol zijn voor (leerwerk)bedrijven: wanneer bedrijven bijvoorbeeld een cursus volgen, zou dit er toe kunnen leiden (onder de juiste voorwaarden en omstandigheden) dat dit bedrijf minder discrimineert, niet alleen naar (potentiële) werknemers, maar ook naar (potentiële) stagiaires. Dit vraagt echter wel om gemotiveerde medewerkers bij het bedrijf. Als school kun je leerwerkbedrijven dus aanraden om zo'n cursus te volgen.

9

DIALOOG²³

Dialoog-interventies kunnen worden ingezet om vooroordelen van werkgevers over jongeren met een migratieachtergrond (en andersom) te verminderen. Doordat bijvoorbeeld werkgevers in gesprek gaan met jongeren met een migratieachtergrond, kunnen zij zich in elkaar gaan inleven en verplaatsen, wat vooroordelen en stereotypen vermindert. Dit werkt niet alleen voor de persoon met wie je een dialoog aangaat, maar voor de groep die de persoon representeert. Het is wel belangrijk dat iemand zichzelf niet benoemt als 'uitzondering', want anders wordt deze niet meer gezien als representatief voor de hele groep.

HOE KUN JE HET TOEPASSEN?

Dialoog interventies kun jezelf organiseren, bijvoorbeeld tussen jongeren met een migratieachtergrond en werkgevers. Maar ook tussen werknemers van verschillende achtergronden. Daarnaast zijn er verschillende methodes te vinden die helpen om de dialoog aan te gaan. Dit is niet alleen zinvol als randvoorwaarde maar ook als voorbereiding op de stage- en arbeidsmarkt (zie onder A).

20.) Felten, H., van Oostrum, D., Taouanza, I., Keuzenkamp, S. (2016) *Van confrontatie naar minder discriminatie; Onderzoek naar trainingen gericht op bewustwording van vooroordelen in werving en selectie*. Utrecht: KIS.

21.) Vink, M., van der Toorn, J., Jansen, W., Ellemers, N. (2020) *Over de (on)zin van anti-bias trainingsprogramma's*. Hilversum: Instituut GAK.

22.) Felten, H., Taouanza, I., Broekroelofs, R., Vijlbrief, A., & Cancor, E. (2020). *Wat werkt bij het verminderen van discriminatie?* Utrecht: KIS.

23.) Taouanza, I., Felten, H., & Keuzenkamp, S. (2016). *Werkt het aangaan van een dialoog?* Utrecht: KIS.

Het stellen van sociale normen tegen discriminatie kan ervoor zorgen dat mensen minder discriminerend gedrag laten zien. Met een sociale norm wordt bedoeld: aangeven wat de norm is, 'hoe het hoort'. Doordat iemand denkt dat het niet normaal is dat er gediscrimineerd wordt, is de kans ook kleiner dat deze persoon gaat discrimineren, zo blijkt uit onderzoek. In bedrijven is het cruciaal om een duidelijke norm te communiceren dat discriminatie (ook de subtiele variant) niet wordt geaccepteerd en inclusie (iedereen kan volwaardig meedoen) belangrijk wordt gevonden. Vaak is dit context afhankelijk, maar op de langere termijn kunnen deze sociale normen ook intrinsiek worden veranderd.

HOE KUN JE HET TOEPASSEN?

Sociale normen werken het beste als deze worden gecommuniceerd door iemand waar andere mensen tegenop kijken, bijvoorbeeld door een leidinggevende of directielid. Het werkt beter om een sociale norm vóór iets te communiceren dan tégen iets. Externe uitingen kunnen helpen om de sociale norm te versterken, bijvoorbeeld door gelijke kansen expliciet te koppelen aan een visie of missie.

24.) Broekroelofs, R., Felten, H., Cadat-Lampe, M., & Razenberg, I. (2020). *Je moet het gewoon doen. Onderzoek naar de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie in het MKB*. Utrecht: KIS.

24.) Felten, H., Taouanza, I., Broekroelofs, R., Vijlbrief, A., & Cantor, E. (2020). *Wat werkt bij het verminderen van discriminatie?* Utrecht: KIS.

24.) Hebl, M., Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). *Modern discrimination in organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 257-282.



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



Kennisplatform
Integratie &
Samenleving

Deze folder is opgesteld door het Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS) in opdracht van het ministerie van SZW.