

Discriminatie in werving en selectie aanpakken: wat werkt?

Zes typen aanpakken onder de loep



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie is het landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid. Onze activiteiten zijn georganiseerd in vier actuele programma's: effectiviteit en vakmanschap, zelfredzaamheid, participatie, veiligheid en huiselijk/seksueel geweld.

We investeren in de kracht en de onderlinge verbinding van burgers. We doen dit door maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven te ondersteunen, te adviseren én met hen samen te werken. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen.

Kijk voor meer informatie op www.movisie.nl.

COLOFON

Auteur(s): Anouk Visser en Hanneke Felten
Met dank aan: Ikram Taouanza en Saskia Keuzenkamp
Redactie: Mariette Hermans
Projectnummer: 1244
Datum: 30 oktober 2018
© Movisie
Bestellen: www.movisie.nl

Dit rapport is gemaakt in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Doel.....	1
1.2	Aanpak.....	2
1.3	Belangrijke begrippen	3
1.4	Opbouw van het rapport	4
2	Confrontatie en bewustwording	5
2.1	Werkt het?.....	5
2.2	Voorwaarden.....	7
2.3	Conclusie	8
3	Communiceren dat diversiteit loont	10
3.1	Werkt het?.....	10
3.2	Voorwaarden.....	14
3.3	Conclusie	15
4	Sociale norm communiceren	17
4.1	Werkt het?.....	17
4.2	Voorwaarden.....	20
4.3	Conclusie	22
5	Verantwoording afleggen.....	24
5.1	Werkt het?.....	24
5.2	Voorwaarden.....	26
5.3	Conclusie	28
6	Verbieden van discriminatie via de wet	30
6.1	Werkt het?.....	30
6.2	Voorwaarden.....	32
6.3	Conclusie	33
7	Naming and shaming.....	34
7.1	Werkt het?.....	34
7.2	Voorwaarden.....	37
7.3	Conclusie	38
8	Samenvatting en conclusies.....	39
8.1	Methode van de inventarisatie.....	39
8.2	Resultaten per aanpak.....	40
8.3	Een samenhangende en integrale aanpak	42
8.4	Mogelijke rol van de overheid	43
8.5	Beperkingen van dit onderzoek	44
9	Bronnen	45

1 Inleiding

Discriminatie in werving en selectie op de arbeidsmarkt is een groot probleem. Uit een grootschalig experiment uitgevoerd door het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) bleek dat bij gelijkwaardige sollicitatiebrieven en ervaring, sollicitanten van niet-westerse komaf een significant lagere kans hebben om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek. In dit onderzoek wordt 44 procent van de autochtone sollicitanten uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek, tegenover 37 procent van de sollicitanten met een niet-westerse achtergrond. Dat betekent dat niet-westerse sollicitanten die qua kenmerken volledig overeenkomen met autochtone werkzoekenden, minder kans hebben op een uitnodiging voor een gesprek (Andriessen, Nievers, Faulk & Dagevos, 2010). Ook uitzendbureaus maken onderscheid naar etnische achtergrond, zo blijkt uit onderzoek van het SCP. Werkzoekenden met een Turkse, Surinaamse en Antilliaanse achtergrond hebben minder kans om een baan aangeboden te krijgen dan autochtone werkzoekenden met precies hetzelfde curriculum vitae (Andriessen, Nievers & Dagevos, 2012).

Ook op andere gronden vindt er discriminatie in werving en selectie plaats. Zo gaf in 2016, 32 procent van de vrouwen die tijdens hun zwangerschap een arbeidsovereenkomst aangingen, aan dat het contract werd geannuleerd of gewijzigd vanwege de zwangerschap (College voor de Rechten van de Mens, 2016). En uit onderzoek in de publieke sector blijkt dat een sollicitant die 60 jaar is, een 41 procent lagere kans heeft om aangenomen te worden dan iemand van 35 jaar (Fouarge & Montizaan, 2015). Andere voorbeelden van andere groepen die te maken krijgen met discriminatie in werving en selectie zijn onder meer mensen met een beperking of chronische ziekte (Andriessen, Fernee, Wittebrood, 2014) en transgender personen (Radar, 2016).

Het ministerie van SZW wil meer zicht op wat effectieve maatregelen zijn om bedrijven en organisaties aan te zetten discriminatie bij werving en selectie te verminderen. Wat is nodig om een effectieve houdings- en gedragsverandering bij bedrijven en organisaties (en in het bijzonder de werknemers die belast zijn met werving en selectie) te realiseren? Op basis hiervan kan het ministerie van SZW aan de slag om hun aanpak te onderbouwen en/of aan te scherpen om effectief discriminatie in werving en selectie te bestrijden.

1.1 Doel

Doel van deze inventarisatie is om meer inzicht te ontwikkelen in het type aanpakken dat effectief kan zijn bij het verminderen van discriminatie in werving en selectie op de arbeidsmarkt.

Om het onderzoek af te bakenen, nemen we specifiek zes typen aanpakken onder de loep, geselecteerd door het ministerie van Sociale Zaken. Het betreffen de volgende aanpakken:

(1) *Confrontatie en bewustwording*: Het gaat hier om trainingen of andere middelen, waarbij de bedoeling is dat medewerkers die belast zijn met werving en selectie, zich bewust worden van hun eigen vooroordelen en stereotypen en deze onder controle krijgen zodat discriminatie wordt verminderd.

(2) *Communiceren dat diversiteit in het personeelsbestand loont*. Denk bijvoorbeeld aan campagnes waarin bedrijven of organisaties worden overtuigd van de meerwaarde van een divers personeelsbestand, met als doel hen te stimuleren niet te discrimineren in werving en selectie maar juist te zorgen voor een divers personeelsbestand.

(3) *Sociale normen communiceren*: het uitdragen van sterke sociale normen vóór gelijke behandeling en tegen discriminatie, naar en binnen het bedrijfsleven.

(4) *Verantwoording afleggen*: bedrijven uitdagen of verplichten om verantwoording af te leggen voor hun werving- en selectieproces; over welke keuzes zij hebben gemaakt en hoe zij discriminatie hebben getackeld.

(5) *Verbieden van discriminatie*: via wetgeving een verbod opleggen van discriminatie in werving en selectie.

(6) *'Naming and shaming'*: het publiekelijk 'aan de schandpaal nagelen' van bedrijven die discrimineren in werving en selectie.

De bedoeling van dit rapport is om na te gaan wat er bekend is over de effectiviteit van deze aanpakken met daarbij aandacht voor de randvoorwaarden en omstandigheden waaronder de verschillende typen aanpakken effectief zijn. Ofwel, wat werkt bij wie en wanneer? De vraag die in dit onderzoek centraal staat, luidt dan ook:

Wat is er bekend over de effectiviteit van de zes genoemde aanpakken, als middel om discriminerend gedrag terug te dringen in processen van werving en selectie op de arbeidsmarkt?

Hierbij hebben wij specifiek aandacht voor de rol van de overheid. In iedere conclusie zal de mogelijke rol van de overheid dan ook worden toegelicht.

1.2 Aanpak

Om de vragen te beantwoorden gaan we op zoek naar wetenschappelijke artikelen via de openbaar toegankelijke database Google Scholar. We zoeken wetenschappelijke empirische studies die zijn gepubliceerd in *peer reviewed journals*. Gezien de beperkte tijd voor het onderzoek focussen we ons waar mogelijk op reviews waarbij de nadruk ligt op artikelen vanaf het jaar 2000.

We nemen diverse typen onderzoek mee. Voorkeur gaat uit naar onderzoek door middel van *Randomized Controlled Trials* (RCT's): studies waarin deelnemers willekeurig (at random) worden verdeeld over verschillende groepen. De ene groep wordt wel aan een bepaalde interventie blootgesteld, de andere niet én er vindt zowel een voor- als een nameting plaats. Dit type onderzoek geeft aanwijzingen over causaliteit: het één leidt tot het ander. Naast deze studies nemen we ook studies mee over empirisch onderzoek met een voor- en nameting zonder controlegroep. Deze geven aanwijzingen over samenhang, maar nog niet altijd over causaliteit.

Bij beide typen onderzoek gaat het voor een deel om experimenten uitgevoerd in een laboratoriumsetting, maar er zit ook een aantal veldonderzoeken bij. In veldonderzoek wordt in praktijksituaties gekeken naar het effect van een interventie met daarin meestal verschillende werkwijzen. Vaak blijft in een veldonderzoek onduidelijk welke werkwijze heeft geleid tot welk effect. Laboratoriumonderzoeken bieden hier meer informatie over. Deze zoomen in op een bepaalde werkwijze en letten daarbij vaak ook op de voorwaarden voor het goed uitvoeren van de werkwijze. In tegenstelling tot in de praktijk kunnen in het lab veronderstelde werkzame elementen geïsoleerd

worden en daarmee gecheckt worden op hun werkzaamheid. Het is echter nooit geheel zeker of een eventueel aangetoond effect ook in praktijksituaties zal optreden en of de resultaten herhaald kunnen worden. Daarom is het streven om in het onderzoek conclusies niet te baseren op één, maar op meerdere studies.

Gezien de beperkte tijd, focussen we ons in dit onderzoek op het tot stand brengen van een *globaal* overzicht, dat wil zeggen, een antwoord op de vragen in grote lijnen. Wel is er specifieke aandacht voor wat werkt bij wie (doelgroep) en door wie (afzender). Dat laatste betekent dat er oog is voor door wie deze aanpakken ingezet zouden kunnen worden, en welke rol zij kunnen spelen in het terugdringen van discriminatie in werving en selectie.

1.3 Belangrijke begrippen

Hieronder lichten we aantal belangrijke begrippen toe die relevant zijn in onderzoek naar discriminatie:

- Met (*type*) *aanpakken* doelen we op interventies, methoden of andere aanpakken gericht op de verandering van houding (minder vooroordelen en stereotypen) of gedrag (minder discrimineren) van personen. Bij het onderzoek wordt daarom met name gebruik gemaakt van onderzoeken uit de sociale psychologie. Daarnaast wordt ook naar meer economische studies gekeken omdat het onderzoek zich richt op het gedrag van bedrijven of organisaties.
- *Discriminatie* is het anders behandelen, achterstellen of uitsluiten van mensen op basis van (persoonlijke) kenmerken. Op deze gronden mag je niet gediscrimineerd worden: geslacht, genderidentiteit en -expressie, etniciteit, leeftijd, nationaliteit, godsdienst en levensovertuiging, politieke overtuiging, seksuele gerichtheid, burgerlijke staat en handicap of chronische ziekte¹.
- Onder *vooroordelen* wordt verstaan: (negatieve) affecties ten opzichte van een of meerdere personen, omdat deze personen deel uitmaken van een bepaalde (gestigmatiseerde) groep of meerdere groepen². Tal van onderzoeken laten zien dat mensen eerder discrimineren als ze vooroordelen hebben (een review van Fiske uit 2004 in: Pager & Quillian (2005) en een review van Schütz & Six, 1996) en vooroordelen zijn daarmee een belangrijke determinant van discriminatie.
- *Impliciete vooroordelen* zijn vooroordelen die manifest worden in gedrag of oordelen die gecontroleerd worden door automatisch geactiveerde evaluaties, zonder dat de persoon zich daar zelf van bewust hoeft te zijn of dat het opzettelijk is (Gawronski & Bodenhausen 2006; Greenwald & Banaji, 1995; Greenwald, McGhee & Schwartz, 1998). Simpel gezegd: iemand kan zich niet bewust zijn van zijn of haar vooroordelen ten aanzien van een bepaalde groep maar daar wel naar handelen en deze groep wel onterecht anders behandelen (discrimineren).
- *Expliciete vooroordelen* daarentegen zijn opzettelijke, min of meer bewust, overwogen vooroordelen (Dovidio, Kawakami & Gaertner, 2002).
- *Stereotypen* zijn alle kenmerken die worden toegeschreven aan mensen uit een bepaalde groep (Gordijn & Wigboldus, 2013) en zijn een voorspeller van discriminatie (Amodio & Devine, 2006; Cuddy, Fiske & Glick, 2007; Talaska, Fiske & Chaiken, 2008). Vaak gebruiken we stereotypen als synoniem voor vooroordelen, maar ze hebben verschillende betekenissen. Terwijl vooroordelen gaan over negatieve gevoelens als reactie op mensen die je ziet als behorende tot een andere groep, gaan stereotypen over cognitieve overtuigingen ten aanzien

¹ <https://www.mensenrechten.nl/nl/discriminatie-uitgelegd>

² <https://www.apa.org/about/policy/prejudice.pdf>

van andere groepen (Amodio & Devine, 2006). Simpel gezegd: vooroordelen gaan over wat je voelt, en stereotypen over wat je denkt.

Net als van vooroordelen zijn mensen zich vaak niet bewust van hun stereotype opvattingen of staan ze er niet bij stil. Zij hebben hierdoor niet in de gaten dat ze ernaar kunnen handelen. We spreken dan over *impliciete stereotypen* (Amodio & Devine, 2006).

- We gebruiken in dit rapport zowel de term *bedrijven* als *organisaties*. Discriminatie in werving en selectie kan namelijk voorkomen zowel in winstgevende organisaties (bedrijven) als in andere typen organisaties, zoals non-profit organisaties, (semi-)overheden of instellingen vanuit de publieke sector. Het rapport gaat dus over alle soorten werkgevers. Wanneer aangehaald onderzoek echter specifiek betrekking heeft op 'bedrijven' of juist de term 'organisaties' (of de Engelse vertaling) gebruikt, nemen we die terminologie over om de resultaten van het onderzoek te beschrijven.

1.4 Opbouw van het rapport

In dit rapport komen achtereenvolgens zes aanpakken naar voren die ingezet kunnen worden tegen discriminatie in werving en selectie. In iedere paragraaf wordt de aanpak beschreven en per aanpak wordt beschreven of er bewijs is voor de effectiviteit van deze aanpak. Ook wordt omschreven onder welke omstandigheden of voorwaarden deze aanpak effectief zou kunnen zijn. Iedere paragraaf wordt afgesloten met een conclusie. Vervolgens worden de conclusies met elkaar verbonden in de laatste paragraaf die tevens dient als samenvatting.

2 Confrontatie en bewustwording

Bewustwording stimuleren bij de medewerkers die belast zijn met werving en selectie: is dat zinvol? Denk bijvoorbeeld aan een training waarin zij leren om personeel te werven en te selecteren zonder daarbij beïnvloed te worden door hun impliciete stereotypen en vooroordelen. De veronderstelling is dat wanneer je mensen confronteert met het feit dat zij impliciete vooroordelen en stereotypen hebben, er bewustwording optreedt. En als je eenmaal bewust bent van je eigen stereotypen en vooroordelen, je jezelf hierop kan bijsturen en minder gaat discrimineren. Werkt dit en zo ja, onder welke voorwaarden?

2.1 Werkt het?

Ook al heb je een vrij positieve houding ten opzichte van een bepaalde minderheidsgroep, dan nog kan het zijn dat je beïnvloed wordt door stereotype beelden, zo toonde een invloedrijke studie uit 1989 van Devine aan. Het gaat om impliciete stereotypen en impliciete vooroordelen: deze ervaar je vaak niet helemaal 'bewust' (Amodio & Devine, 2006; Gawronski & Bodenhausen 2006; Greenwald & Banaji, 1995; Greenwald, McGhee & Schwartz, 1998).

Om te voorkomen dat deze impliciete vooroordelen en stereotypen invloed hebben op je gedrag, moet je eerst in de gaten krijgen dat je ze hebt, zo beschrijft Monteith in een theoretisch model in 1993.

Monteith beschrijft een aantal stappen die idealiter worden gezet om te zorgen voor bewustwording: (1) je ervaart dat je handelt op basis van een stereotype, (2) je vindt dit niet oké, je norm is namelijk om niet-bevooroordeeld te zijn (3) bewustwording: je krijgt negatieve gevoelens, zoals schuldgevoelens over je handelen, en je gaat reflecteren op jezelf. (4) Vervolgens stel je een aantal aanwijzingen voor jezelf vast waardoor je in de toekomst weet dat je moet oppassen niet naar je stereotiepe denkbeelden te handelen. (5) In de toekomst ben je daardoor eerder alert wanneer stereotiepe beelden actief worden, trap je bij jezelf op de rem, reflecteer je op jezelf en laat je vervolgens ander gedrag zien; gedrag dat overeenstemt met je norm om iedereen gelijk te behandelen.

Bewustwording is in dit model dus cruciaal en volgt na een confrontatie waarin je ervaart dat er een verschil (discrepantie) is tussen je eigen gedrag en je eigen normen (Burns, Monteith & Parker, 2017; Monteith, 1993; Monteith & Mark, 2005; Monteith, Mark & Ashburn-Nardo, 2010). In verschillende studies is er gedeeltelijk bewijs gevonden voor dit model (Burns, Monteith & Parker, 2017; Monteith, 1993; Monteith, Ashburn-Nardo, Voils, Czopp, 2002; Monteith, 1996). Het confronteren van iemand met diens impliciete en expliciete vooroordelen, kan zowel op een 'harde', als op een 'subtiele' of 'zachte' manier; beide lijken effectief (Czopp, Monteith & Mark, 2006).

Zelfcontrole

Wanneer je bewust bent geworden van je eigen vooroordelen en stereotypen, is het van belang dat je ook je gedrag hierop leert bijsturen. Je eigen gedrag monitoren betekent alert zijn op discrepanties tussen je doelen en je huidige gedrag, aldus Inzlicht, Legault en Teper (2014). Volgens hen is dit een essentieel onderdeel van zelfcontrole. Dit komt overeen met de studie van Amodio, Devine en Harmon-Jones uit 2008. Zij laten zien dat het brein van mensen met een intrinsieke motivatie om niet te discrimineren, monitort dat er een conflict is tussen hun automatisch geactiveerde stereotiepe beelden en de eigen doelen om gelijkheid na te streven en niet te discrimineren. Doordat dit conflict wordt waargenomen, kunnen mensen met een intrinsieke motivatie om niet te discrimineren hun handelen aanpassen. Dit in tegenstelling tot de groep mensen die daarnaast ook extrinsiek gemotiveerd is; in hun brein wordt dit conflict minder sterk waargenomen en kunnen zij hun handelen minder goed onder controle krijgen (Amodio et al., 2008).

Simpel gezegd: wanneer je dus meer bezig bent met de 'buitenwereld', maakt dit zelfcontrole minder sterk. Belangrijk is dus dat je echt zelf overtuigd bent van het belang van het onder controle houden van je vooroordelen en stereotypen en je daarbij minder laat leiden door wat de 'buitenwereld' belangrijk vindt. Wanneer je alleen vanwege de *sociale norm* probeert niet te discrimineren (zie paragraaf 3), zal je je niet meer schuldig maken aan de 'grove' vormen van discriminatie. Maar met intrinsieke motivatie, kun je ook voorkomen dat je schuldig maakt aan de meer 'subtiële' vormen van discriminatie.

Essentieel bij zelfmonitoring blijft wel dat mensen zich er bewust van zijn dat ze zelf vooroordelen hebben, zo blijkt uit onderzoek van Gawronski, Geschke en Banse (2003) en daarnaast hebben zij concrete vaardigheden nodig om zichzelf te monitoren (Kulik & Roberson, 2008).

Leren je zelf te monitoren om zo stereotypen en vooroordelen geen kans te geven, wordt ook beschreven in het boek *Thinking, fast and slow* van Kahneman (2011). Kahneman stelt dat 'systeem 2', het weloverwogen denken, verantwoordelijk is voor de controle over het eigen gedrag en de monitoring of dat goed gaat. Volgens Kahneman kunnen instrumenten hier eventueel bij helpen, zo is af te leiden uit zijn voorbeeld over hoe je de juiste sollicitant selecteert zonder vooroordelen en stereotypen een kans te geven. Kahneman beschrijft dat je dit kunt doen door heel systematisch en weloverwogen te werk te gaan: door de kenmerken die belangrijk zijn voor de functie te scoren bij iedere kandidaat. Zo voorkom je dat je afgaat op de persoon die je intuïtief en op basis van stereotypen het best vindt (systeem 1) maar die mogelijk veel minder geschikt is voor de baan wanneer je hier weloverwogen naar kijkt (systeem 2).

Kortom: er is bewijs dat bewustwording van je eigen vooroordelen en stereotypen kan werken om vervolgens te leren jezelf hierop bij te sturen. Er zijn ook verschillende interventies in de praktijk positief geëvalueerd waarin dit principe (als een van de strategieën) is toegepast (zie onder andere Carnes, et al., 2015; Devine, Forscher, Austin & Cox, 2012; Devine et al., 2017) en waarin ook na een aantal weken nog effect is gevonden. Het gaat onder meer om cursussen in organisaties om meer vrouwen aan de top van de organisatie te krijgen. Omdat 'bewustwording en zelfcontrole' niet de enige strategie is, die is toegepast in deze interventies, is niet met zekerheid vast te stellen dat de resultaten toe te schrijven aan deze strategie. Gecombineerd echter met andere studies, lijkt aannemelijk dat bewustwording en zelfcontrole kan werken, ook op lange termijn, om de uiting of invloed van vooroordelen en stereotypen te verminderen. Hieraan zijn echter een aantal belangrijke voorwaarden verbonden die hieronder worden beschreven.

Praktijkvoorbeeld

Op basis van wetenschappelijke inzichten ontwikkelde het College voor de Rechten van de Mens de praktische training '[Selecteren zonder vooroordelen](#)'. De training is bedoeld voor (toekomstige) P&O-, recruitment- en HR-professionals om bij hen meer bewustwording van stereotyperingsprocessen te creëren. De training is ook interessant voor managers.

2.2 Voorwaarden

Interne motivatie en schuldgevoel

Belangrijkste kanttekening is dat het beschreven proces van bewustwording zich alleen voltrekt bij mensen die vooroordelen van tevoren afkeuren, en die zich schuldig voelen als ze ontdekken dat ze vooroordelen of stereotypen hanteren. Bij mensen die geen moeite hebben met discriminatie werkt het niet (Monteith, 1993). Het gaat er namelijk om te ervaren dat je anders handelt dan volgens je eigen normen. Als je stereotypen en vooroordelen niet ervaart als problematisch, dan zal de confrontatie met je gedrag niet leiden tot bewustwording. Het werkt dus alleen bij mensen die het echt vervelend vinden als ze merken dat ze vooroordelen of stereotypen hebben, zich hier schuldig over voelen of er andere negatieve gevoelens over hebben en/of die heel graag willen voorkomen dat deze vooroordelen en stereotypen invloed uitoefenen op hun gedrag (Burns, Monteith & Parker, 2017; Butz & Plant, 2009; Plant & Devine, 1998; Plant, Devine & Brazy, 2003; Hofmann, Gschwendner & Schmitt, 2005). Die mensen kunnen zich vervolgens inzetten om te zorgen dat zij zich zo gedragen dat hun impliciete houding minder van invloed is op hun gedrag. In een recente studie van Burns en collega's (2017) is te zien hoe mensen die negatieve gevoelens krijgen wanneer ze er aan worden herinnerd dat zij zich niet altijd zo onbevooroordeeld gedragen zoals zij zelf zouden willen, vervolgens niet lachen om racistische 'grapjes'. Dit in tegenstelling tot de mensen die niet die negatieve gevoelens hebben; bij hen heeft 'bewustwording' dan ook weinig zin. Je moet persoonlijk geraakt worden wanneer je ontdekt vooroordelen of stereotypen te hebben. Puur het vervelend vinden vanwege hoe je overkomt voor de buitenwereld is niet voldoende en werkt zelfs averechts (Devine, Plant, Amodio, Harmon-Jones & Vance, 2002).

Het gevonden gegeven, dat je alleen met interne motivatie in staat bent om jezelf bij te sturen, is in lijn met een reeks studies die aantonen dat mensen die gemotiveerd zijn om hun vooroordelen onder controle te krijgen, ook daadwerkelijk minder vooroordelen en stereotypen uiten of laten zien (Amodio, Devine & Harmon-Jones; 2008; Dunton & Fazio, 1997; Gawronski, Peters, Brochu & Strack, 2008; Lloyd, Hugenberg, McConnell, Kunstman & Deska, 2017; Gordijn, Hindriks, Koomen, Dijksterhuis & Van Knippenberg, 2004; Legault, Gutsell & Inzlicht, 2011; Towles-Schwen & Fazio, 2003; Ziegert & Hanges, 2005).

Bij mensen zonder motivatie kan er geen effect of een averechts effect zijn van 'confrontatie met' en 'bewustwording' van hun eigen vooroordelen. In een studie van Hahn en anderen (2014), was te zien dat de meeste deelnemers die informatie hadden gekregen over hun impliciete attitude, hun expliciete attitude bijstelden zodat deze meer overeenkwam met hun impliciete attitude. Dat betekende dat de mensen die erachter kwamen impliciete vooroordelen te hebben, ook explicieter vooroordelen kregen. Het lijkt er dus op dat 'bewustwording' niet bij iedereen werkt. Dit blijkt ook uit een recente studie van Cooley, Lei en Ellerkamp (2018). Mensen confronteren met hun impliciete vooroordelen en het stimuleren van bewustwording hiervan, blijkt dus averechts te werken bij mensen die geen intrinsieke motivatie hebben om hun eigen vooroordelen te verminderen. Het stimuleren van bewustwording zorgt er bij deze groep voor dat hun impliciete vooroordelen juist een grotere invloed krijgen op houding en gedrag.

Jezelf zien als iemand die vooroordelen kan hebben

Van belang is dat je beseft dat jij zelf vooroordelen of stereotypen kunt hebben; als je denkt dat jij zelf daar niet toe in staat bent en denkt 'vrij' te zijn van vooroordelen en stereotiep denken, dan heb je weinig aan je motivatie om je eigen vooroordelen en stereotypen te verminderen (Gawronski, Geschke & Banse, 2003; Glaser & Knowles, 2008). Dit komt overeen met een drietal experimenten gepubliceerd in een recente studie van Perry, Murphy en Dovidio (2015).

Hieruit blijkt dat wanneer mensen zich zorgen maken dat zij mogelijk onbewust vooroordelen laten zien, zij meer bereid zijn om de feedback te ontvangen dat zij vooroordelen hebben. Dit in vergelijking met mensen die zich geen zorgen maken dat zij vooroordelen hebben. Als deze mensen feedback krijgen waarin gezegd wordt dat zij impliciete vooroordelen hebben, dan verwerpen zij deze feedback. Bij deze mensen worden hun gedrag en emoties ook niet aangetast door deze feedback (Perry, Murphy & Dovidio, 2015). Motivatie moet dus gecombineerd worden met een beeld van jezelf als feilbaar; als in staat om, ondanks je goede bedoelingen, toch vooroordelen en stereotypen te hebben.

Bied ruimte om te leren

Geconfronteerd worden met je eigen vooroordelen, kan voor mensen als een bedreigende situatie worden ervaren, zo blijkt uit een studie van Frantz, Cuddy, Burnett, Ray en Hart (2004). Belangrijk is daarom dat deelnemers de ruimte voelen om te leren en voor zichzelf hun eigen goede bedoelingen bevestigen (Frantz, et al., 2004; Goff, Steele & Davies, 2008).

Zelfcontrole: 'je hoofd erbij houden'

Om je vooroordelen of stereotypen te controleren, moet je 'bij de les blijven'. In verschillende studies is te zien dat als mensen worden afgeleid doordat ze er een andere taak bij krijgen, zij moeilijker hun vooroordelen onder controle krijgen (Blair, 2002; Bodenhausen, 1990; Govorun & Payne, 2006; Richeson et al., 2003). Maar ook bij slaapgebrek (Ghuman & Barnes, 2013), tijdsdruk (Razenberg, De Winter-Koçak, Taouanza, Van Hal & Chrifi, 2018) en alcoholgebruik kun je je eigen gedrag minder goed controleren (Bartholow, Dickter & Sestir, 2006). Motivatie kan er wel voor zorgen dat je beter om kunt gaan met je eigen beperkingen. Al zit daar ook een beperking aan: hoe gemotiveerd je ook bent, er zit een grens aan wat je fysiek en mentaal aankunt (Vohs, Baumeister & Schmeichel, 2012).

Oefenen en instrumenten inzetten

Zoals hierboven aan de orde kwam, is het essentieel dat medewerkers oefening krijgen in zelfcontrole en zo vaardig worden in zelfobservatie en het bijsturen van hun gedrag. Belangrijk is dus dat werknemers ruimte en stimulans krijgen om te oefenen met het controleren van hun vooroordelen en stereotypen. Concrete instrumenten zoals checklijsten kunnen hierbij helpen. Denk bijvoorbeeld aan een lijst waarmee je kan scoren in hoeverre de kandidaat kenmerken bezit die relevant zijn voor een bepaalde functie (College voor de Rechten van de Mens, 2013; Kahneman, 2011).

Oppassen voor 'over-correctie'

Wanneer mensen zich bewust worden van hun stereotiepe beelden, kan het zijn dat zij niet alleen bewust worden van de negatieve associaties die zij hebben bij mensen uit bepaalde minderheidsgroepen, maar ook van de positieve en deze ook gaan proberen te corrigeren, zo blijkt een studie van Lepore en Brown (2002). Uit een studie van Olson en Fazio (2004) komen vergelijkbare resultaten: 'witte' deelnemers die sterk gemotiveerd waren om hun vooroordelen te verminderen, gingen hun beelden juist negatiever bijstellen met als gevolg dat niet-'witte' mensen alsnog negatiever werden behandeld.

2.3 Conclusie

Mensen confronteren met hun impliciete vooroordelen, kan leiden tot bewustwording en zelfcontrole. Dit kan ervoor zorgen dat zij zich minder bevooroordeeld gedragen. Dit zou dus een goede strategie kunnen zijn om ervoor te zorgen dat medewerkers die werven en selecteren, dit doen met minder (of zonder) vooroordelen en stereotypen.

Deze aanpak is echter alleen effectief indien deze mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om hun eigen vooroordelen en stereotypen te verminderen, zich schuldig voelen wanneer ze ontdekken vooroordelen en stereotypen te hebben, en ook verwachten dat zij zelf in staat zijn tot vooroordelen en stereotypen. Wanneer mensen met deze kenmerken de ruimte krijgen om te leren, zichzelf te betrappen op vooroordelen en zichzelf bij te sturen, kan deze aanpak gelijke behandeling in werving en selectie een stap dichterbij brengen. Essentieel hierbij is dat deze medewerkers oefenen in zelfcontrole en hiervoor de ruimte krijgen in hun organisatie of bedrijf. Instrumenten (zoals check- of scorelijstjes) gebruiken die stimuleren dat er wordt geselecteerd op basis van relevante kenmerken voor de functie (en dus niet op basis van vooroordelen en stereotypen), kunnen dit proces van zelfcontrole ondersteunen. Een belangrijk aandachtspunt is dat mensen die belast zijn met werving en selectie, aandacht en focus hebben om zichzelf te blijven monitoren op vooroordelen en stereotypen; dat betekent onder meer dat zij goed uitgeslapen zijn en niet te veel taken tegelijk hebben.

Mensen confronteren met hun eigen vooroordelen en bewustwording stimuleren werkt dus *niet* bij mensen zonder intrinsieke motivatie en/of mensen die sterke vooroordelen hebben; bij hen werkt deze aanpak eerder averechts. In de praktijk is essentieel dat voorkomen wordt dat ongemotiveerde mensen deelnemen aan bijvoorbeeld een cursus gericht op bewustwording en zelfcontrole. Dit kan bijvoorbeeld worden voorkomen door werknemers niet verplicht op cursus te sturen, maar dergelijke cursussen alleen open te stellen voor mensen die aangeven hier gemotiveerd toe te zijn.

Mogelijke rol van de overheid

Trainingen of andere interventies gericht op bewustwording van eigen vooroordelen en stereotypen en controle hiervan, werken enkel bij mensen intrinsiek gemotiveerd zijn. Het verplicht opleggen van dit soort trainingen door de overheid is dus geen goed idee. Wel kan het helpend zijn als de overheid initiatieven vanuit bedrijven en sectoren zelf laat ontstaan, stimuleert en goede voorbeelden 'in het zonnetje' zet. Het is daarbij wel essentieel dat er een ondergrens wordt gesteld door een autoriteit (zie ook paragraaf 3 – *sociale norm communiceren*).

3 Communiceren dat diversiteit loont

In deze paragraaf komt aan de orde of het zinvol is om te communiceren aan bedrijven en sectoren dat diversiteit loont; dat inzetten op het verminderen van discriminatie in werving en selectie aan te raden is omdat dat zich, op den duur, uit in een divers personeelsbestand en dat deze diversiteit meer winst oplevert. Zou deze ‘winst gedachte’ bedrijven en organisatie over de streep kunnen trekken om discriminatie in werving en selectie aan te pakken? In deze paragraaf zetten we de aanwijzingen op een rij. De vraag die hier aan vooraf gaat, is of een divers personeelsbestand inderdaad leidt tot meer winst.

3.1 Werkt het?

Alvorens te communiceren dat diversiteit loont en op die manier diversiteitsbeleid te stimuleren, is eerst gekeken wat er überhaupt bekend is over de meerwaarde van diversiteit op de werkvloer.

Loont diversiteit?

Er zijn verschillende visies over of diversiteit loont of niet. Herring (2009) beschrijft er drie: allereerst is er de visie dat diversiteit loont omdat een heterogeen personeelsbestand creatiever en innovatiever is, en beter presteert. Maar er zijn ook deskundigen die denken dat diversiteit slecht is voor het werkproces; meer diversiteit, is meer conflicten en dat zorgt voor minder winst. En tot slot zijn er deskundigen die denken dat diversiteit inderdaad leidt tot meer conflicten maar desalniettemin leidt tot meer winst. Maar welke visie klopt nu?

Herring (2009) heeft onderzocht of bedrijven met meer diversiteit in werknemers in *etnische afkomst* en *gender* meer winst maken. Dat blijkt inderdaad het geval. De eerste en de laatste visie zouden dan de juiste moeten zijn. In 2017 heeft Herring de gegevens opnieuw tegen het licht gehouden en wordt dezelfde conclusie getrokken. Echter, omdat het gaat om een onderzoek om verbanden, is niet duidelijk wat de richting is van het verband is: gaan bedrijven met een diverser personeelsbestand, meer winst maken óf gaan bedrijven die veel winst maken, zorgen dat ze een divers personeelsbestand krijgen? Een recente studie van Garnero en Rycx (2013) geeft meer inzicht daarin. Hieruit komt naar voren dat diversiteit zeker kan leiden tot meer winst maar dit afhankelijk is van de sector. Er is in deze studie gekeken naar de invloed van *leeftijd*, *opleiding* en *seks*, op *productiviteit*, *loon* en *winst* van bedrijven. Ze gebruiken daarvoor panel-data van de Belgische private sector.

Wat zijn panel-data?

Panel-data zijn een longitudinale dataset. Panel-data bevatten observaties van meerdere variabelen die zijn getoetst op meerdere momenten voor dezelfde personen of organisaties. Dit betekent dat de eigenschappen van meerdere mensen of organisaties, op meerdere momenten geobserveerd worden. Hierdoor bieden panel-data de mogelijkheid om een causaal verband aan te tonen.

Uitkomsten van Garnero en Rycx (2013) laten zien dat opleidingsdiversiteit in z'n algemeenheid bijdraagt aan de productiviteit en het loon in bedrijven: dat betekent dat de lonen van de werknemers stijgen. Leeftijddiversiteit daarentegen is voor de meeste bedrijven van negatieve invloed op productiviteit en loon. Voor seksediversiteit (man-vrouwverhouding) zijn de uitkomsten meer complex.

Diversiteit in sekse draagt significant bij aan de winst van een bedrijf als het om een high-tech of kennisintensief bedrijf gaat. Echter, diversiteit in sekse heeft juist een negatieve impact op winstpercentages in meer traditionele bedrijven/beroepen, zoals bijvoorbeeld de bouw.

Opleidingsdiversiteit en *seksediversiteit* kunnen volgens Garnero en Rycx van toegevoegde waarde zijn voor high-tech en kennisintensieve bedrijven, omdat ze ervoor zorgen dat medewerkers complementaire vaardigheden en kennis bezitten. Dit draagt bij aan innovatie en het oplossen van complexe vraagstukken. Hoewel diversiteit in sekse in de basis kan leiden tot meer kosten door communicatiemoeilijkheden en emotionele conflicten, brengen de baten in dit geval meer op dan de kosten. Omdat meer traditionele bedrijven en beroepen niet (of minder) te maken hebben met complexe vraagstukken waarbij innovatie gewenst is, wegen voor hen de kosten van meer seksediversiteit niet op tegen de baten.

Het belang van *etnische diversiteit* op het denkproces wordt onderschreven door Crisp en Turner (2011). Zij gaan uit van het gedachtegoed van Moscovici (1980) en Nemeth (1986), twee onderzoekers die beargumenteren dat culturele minderheden van positieve invloed kunnen zijn op het denkproces. Het idee is dat wanneer een groep cultureel homogeen is, mensen geneigd zijn suggesties en meningen op te volgen zonder kritische reflectie hierop. Terwijl, wanneer een minderheid (ook) een ander standpunt inbrengt, dit het zogenaamde *divergent denken* activeert en mensen geneigd zijn om kritischer na te denken. Dit diepere denkproces leidt vaak tot nieuwe oplossingen en denkrichtingen. Het betekent niet per definitie dat de minderheidsstem wordt overgenomen, maar meer dat er een algeheel kritisch denkproces op gang wordt gebracht. Hoewel Crisp en Turner (2011) positief zijn over de uitkomsten die tot nu toe zijn gevonden in experimenteel onderzoek, erkennen zij wel dat de gevonden resultaten niet per definitie conform realiteit zijn, omdat de minderheidsstem in de betreffende onderzoeken consistent en met zelfvertrouwen wordt neergezet. Dit is een voorwaarde waar in de praktijk niet per definitie aan wordt voldaan.

Diversiteit kan dus gepaard gaan met meer kritisch denken. Hier sluit onderzoek van Hoogendoorn en Van Praag (2012) bij aan. Zij onderzochten met behulp van 550 studenten of er een 'ideale' samenstelling is van een team ten aanzien van *ethniciteit*. Studenten werden opgedeeld in 45 teams met wisselende mate van etnische diversiteit (wisselend van 20 tot 90 procent). Onderzoekers ontdekken een *tipping-point* (55-60 procent): vanaf dit punt, draagt etnische diversiteit bij aan hogere winstpercentages per aandeel. De verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat de etnisch diverse teams met meer diverse kennis beginnen en er een groter leereffect optreedt voor de betrokken teamleden tijdens de uitvoering van het project. Hoewel de meer diverse teams wel meer (persoonlijke) conflicten lijken te ervaren, is dit tegelijkertijd niet van invloed op de atmosfeer in het team.

Een belangrijk aspect bij het creëren van een divers personeelsbestand, is het ook daadwerkelijk zoeken van een ander type medewerker. Trittin en Schoeneborn (2017) illustreren dit aan de hand van een voorbeeld van KPN. Zij startten in 2009 met een diversiteitsbeleid waarbij meer vrouwen de topmanagement posities moesten gaan bekleden. Met de verwachting dat dit ook iets zou doen voor de diversiteit in visie en werkstijl. Het profiel voor de managers werd echter niet aangepast (er werd enkel gestimuleerd om meer vrouwen aan te nemen binnen hetzelfde profiel), waardoor er vergelijkbare types werden aangenomen en de gewenste diversiteit niet ontstond. Volgens Trittin en Schoeneborn (2017) is het belangrijk om naar buiten toe andere profielen te communiceren om tot een daadwerkelijk divers personeelsbestand te kunnen komen.

Wat betreft de impact van een actief diversiteitsbeleid op consumentengedrag, is bekend dat alleen consumenten die een actief diversiteitsbeleid van groot belang vinden, belang hechten aan een bedrijf dat hier actief beleid op voert (Sen & Bhattacharya, 2001).

Of diversiteit leidt tot meer winst lijkt dus niet simpel. Roberson, Holmes en Perry (2017) laten zien in een recente review dat meer diversiteit in het personeelsbestand, vaak gepaard gaat met meer winst, maar dat dit wel sterk afhangt van de omstandigheden in het bedrijf zoals een positief klimaat ten aanzien van diversiteit. Het antwoord of diversiteit leidt tot meer winst leidt, is meestal 'ja' maar complexer dan dat en niet eenduidig, zo stellen deze reviewers.

Kortom, of diversiteit loont, lijkt afhankelijk te zijn van de context van het bedrijf, de mate van diversiteit en de factor waarvoor het loont. Diversiteit lijkt voornamelijk van toegevoegde waarde te zijn in kennisintensieve en/of high-tech situaties waar diversiteit bijdraagt aan *creativiteit* en *innovatie*. Hoewel één teamlid van een minderheidsgroep al kan bijdragen aan een meer kritische houding, lijkt economische winst van diversiteit pas mogelijk bij een diversiteitspercentage van zo'n 55 à 60 procent. Een belangrijke voorwaarde voor het creëren van daadwerkelijke diversiteit is niet enkel het vinden van een persoon uit een minderheidsgroep die voldoet aan het gebruikelijke profiel, maar ook daadwerkelijk op zoek gaan naar andere elementen (die wellicht meer eigen zijn aan specifieke minderheidsgroepen) in een zoekprofiel.

Praktijkvoorbeeld

Diversiteit in bedrijf is een Nederlands voorbeeld van het initiëren van meer diversiteit door te communiceren dat diversiteit loont. Diversiteit in bedrijf is een initiatief van Stichting van de Arbeid. Zij benadrukken in een handreiking van maart 2018 de toegevoegde waarde van diversiteit voor bedrijven en organisaties. Vervolgens geven ze meerdere tips over de wijze waarop deze diversiteit bevorderd kan worden en welke randvoorwaarden hiervoor belangrijk zijn (Diversiteit in bedrijf, 2018).

De rol van economische motieven

In de media wordt diversiteit in bedrijven, vaak behandeld als *business case* zo beschrijft Awad Cherit (2008). Maar kan de economische meerwaarde bedrijven ook echt overtuigen om discriminatie in werving en selectie te voorkomen? Hierover zijn geen onderzoeken gevonden: er zijn geen onderzoeken waarin is uitgetest of bedrijven, met de boodschap dat diversiteit winst oplevert, overtuigd worden in te gaan zetten op minder discriminatie in werving en selectie. Wel is er onderzoek naar of economische motieven überhaupt een rol spelen in antidiscriminatiebeleid.

Het antidiscriminatiebeleid en diversiteitsbeleid van de top 50 bedrijven in de *Fortune 500* zijn tegen het licht gehouden in een (niet-*peer reviewed*) studie van Sears, Mallory en Hunter (2011). Bekeken is of deze bedrijven beleid hadden om discriminatie tegen te gaan op seksuele voorkeur en zo ja, welke redenen daarvoor worden aangevoerd in het beleid. De bedrijven die non-discriminatie beleid hadden op seksuele voorkeur beschreven bijna allemaal economische argumenten voor dit beleid: bijvoorbeeld dat zij hierdoor de beste talenten kunnen selecteren (Sears, Mallory & Hunter, 2011). Deze studie geeft echter nog geen duidelijk inzicht in de werkelijke motieven van bedrijven: mogelijk werden economische argumenten opgeschreven in beleidsdocumenten maar speelde (ook) andere motieven een rol in de beslissing voor antidiscriminatiebeleid ten aanzien van LHBT's.

Zoals Mensi-Klarbach en Leixnering (2017) beschrijven, kunnen morele en economische argumenten door elkaar heen lopen in het besluit om discriminatie aan te pakken in een organisatie (waaronder ook bedrijven). Dit komt overeen met kennis over 'maatschappelijk verantwoord ondernemen', dus niet specifiek over discriminatie: morele motieven zijn verweven met meer instrumentele motieven zoals winstoogmerk alsmede met relationele motieven; om de banden met andere organisaties (waaronder bedrijven) en overheden te versterken of goed te houden (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007). Uit onderzoek van Iatridis, Kuznetsov en Whyman (2016) naar kleine en middelgrote bedrijven in Griekenland, blijkt dat bij met name bij bedrijven die relatief vroeg begonnen zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen in hun sector, het motief van efficiëntie en winst een grote rol speelt. Andere redenen voor deze 'koplopers' zijn morele en normatieve motieven. Bedrijven die later zijn met het invoeren van maatschappelijk ondernemen, doen dit onder meer onder druk van de sector en hun klanten en omdat 'de rest' het ook doet.

Kortom: economische motieven lijken een rol te spelen in het voeren van antidiscriminatiebeleid in werving en selectie. Maar ook morele motieven spelen een rol. Dat neemt niet weg dat het zou kunnen werken om bedrijven of organisaties via economische motieven te overtuigen van nut en noodzaak van het voeren van antidiscriminatiebeleid. De vraag blijft echter hoe deze boodschap het beste gecommuniceerd kan worden.

Effectieve communicatie

Op welke manier een boodschap het beste aankomt bij de ontvanger, wordt onder meer verklaard door het bekende wetenschappelijke model genaamd *Elaboration Likelihood Model of persuasion* (ELM; Petty & Cacioppo, 1986). ELM stelt dat of een boodschap wordt beoordeeld als relevant of als minder relevant, beïnvloed wordt door hoe de boodschap wordt verwerkt. Dit betekent dat wanneer mensen gemotiveerd zijn om te luisteren naar de boodschap (bijvoorbeeld omdat de boodschap van invloed is op hun directe toekomst), mensen alerter zijn op de kwaliteit van de argumenten die gebruikt worden. Wie de boodschap brengt in dit geval, is minder relevant dan de gebruikte argumentatie. Maar als een boodschap minder relevant is (bijvoorbeeld omdat het om een nieuwe examenregel gaat die pas over 10 jaar wordt ingevoerd), dan wordt er een lagere mate van aandacht gegeven aan de boodschap. In dat geval letten mensen (onbewust) vooral op de expertise van de boodschapper en is de kwaliteit van de gebruikte argumenten minder van belang (Briñol & Petty, 2015).

Volgens het *Elaboration Likelihood Model of persuasion* is de manier van informatie verwerken van invloed op de mate waarin een attitudeverandering blijvend is. Attitudeverandering is stabielere wanneer mensen de boodschap bewust hebben verwerkt en voornamelijk op de kwaliteit van de argumenten gelet hebben. In dat geval is er ook een grotere kans op daadwerkelijke gedragsverandering.

Vanuit de overtuiging dat vooroordelen over minderheidsgroepen subtiel en verborgen zijn, is er lang gedacht dat campagnes gericht op het blootstellen aan minderheidsgroepen en klassieke conditionering (associatie van minderheidsgroepen met positieve eigenschappen of elementen), voldoende zouden zijn om blijvende attitude en gedragsverandering te bewerkstelligen (Pettigrew & Tropp, 2006; Davidio, Gaertner & Kawakami, 2003; Davidio, 2001). Door wat we weten over de manier waarop in potentie de meeste attitude- en gedragsverandering mogelijk is, weten we dat we juist ook gebruik zouden moeten maken van boodschappen die actief worden verwerkt door mensen. Een manier waarop dit gestimuleerd kan worden is door een combinatie te maken van kwalitatief sterke argumenten en een expert-boodschapper. De boodschap zou vervolgens herhaald moeten worden zodat mensen de kans krijgen om de boodschap actief te verwerken. Een voorwaarde is hierbij dus wel dat de gebruikte argumenten kwalitatief sterk zijn. Anders werkt herhaling juist in de hand dat mensen meer en meer overtuigd worden van de zwakte van de argumentatie.

En tot slot, wellicht het meest relevant om mensen gemotiveerd te krijgen om een boodschap te verwerken, is zorgen dat de boodschap persoonlijke relevantie heeft. Hierdoor zijn mensen geneigd om het getoonde bewijs kritischer te bekijken. Persoonlijke relevantie kan ook gecreëerd worden door de boodschap te verbinden met andere aspecten van het zelf, zoals waarden en normen, zelfidentiteit en zelfconcept (Petty & Cacioppo, 1990; Fleming and Petty, 2000).

Dit laatste aspect wordt onderschreven door onderzoek dat is gedaan naar *moral reframing*. Feinberg en Willer (2015) keken naar het soort argumenten dat politici gebruiken om tegenstanders te overtuigen van hun gelijk, en naar welke argumenten er daadwerkelijk voor zorgen dat tegenstanders het eens zijn met hun opponenten of in ieder geval hun standpunten willen heroverwegen. Door middel van meerdere onderzoeken komen ze tot het inzicht dat wanneer standpunten worden geherformuleerd in normen en waarden die aansluiten bij de tegenstander, de tegenstander eerder geneigd is dit standpunt over te nemen. Feinberg en Willer (2015) verklaren dit door de aanwezigheid van een moreel gat tussen de waarden en normen van de liberalen en de conservatieven. De meeste mensen zijn geneigd om hun eigen normen en waarden te gebruiken om de ander te overtuigen van hun gelijk. Terwijl het in werkelijkheid dus effectiever is om aan te sluiten bij de waarden en normen van de ander en van daaruit de ander te overtuigen van jouw standpunt. In het formuleren van een boodschap omtrent het voorkomen van discriminatie bij werving en selectie is het van belang dit te formuleren vanuit normen en waarden die aansluiten bij de beoogde doelgroep.

3.2 Voorwaarden

Communiceren dat diversiteit loont is mogelijkwerwijs een effectieve manier om bedrijven en organisaties te stimuleren bewust(er)e keuzes te maken ten aanzien van werving en selectie.

Randvoorwaarden voor de mogelijke werkzaamheid van de boodschap dat diversiteit loont zijn:

- Bedrijven, organisaties en individuen worden gemotiveerd om actief naar de boodschap te luisteren. Dit kan onder meer door de persoonlijke relevantie van diversiteit te benadrukken voor bedrijven en organisaties. Deze benadering stimuleert het (kritisch) nadenken over de boodschap en vergroot hiermee de kans op daadwerkelijke verandering in attitude en mogelijkwerwijs gedrag.
- De boodschap wordt geformuleerd in termen en argumenten die aansluiten bij de normen en waarden van de ontvanger(s).
- Voor het stimuleren van het kritisch en actief nadenken over een boodschap, is het van essentieel belang dat de boodschap correct is.
- Om te zorgen dat de boodschap daadwerkelijk landt, is het van belang dat de boodschap herhaald wordt, bij voorkeur door een expert of een relevant persoon uit de sector.

Eén van de randvoorwaarden voor de werkzaamheid van communicatie als manier om diversiteit te stimuleren is de juistheid van de boodschap. De boodschap dat diversiteit loont is te algemeen en zal hoogstwaarschijnlijk worden gezien als irrelevant door de meeste bedrijven en organisaties, omdat het niet voor iedere sector en/of beroep klopt. Op basis van gevonden studies zijn de volgende uitkomsten relevant voor de inhoud en invulling van een boodschap:

- Een heterogeen personeelsbestand is creatiever en innovatiever. Dit is echter met name relevant voor sectoren waarin deze kwaliteiten bruikbaar en nodig zijn (Herring, 2009; Herring, 2017);

- Diversiteit leidt doorgaans tot meer conflicten maar desalniettemin ook tot meer winst (Herring, 2009; Herring, 2017; Garnero & Rycx, 2013);
- Opleidingsdiversiteit draagt meestal bij aan productiviteit en hogere lonen van werknemers, maar leeftijdsdiversiteit heeft doorgaans een negatief effect op deze factoren (Garnero & Rycx, 2013);
- Diversiteit in sekse is vooral relevant voor high-tech en kennisintensieve organisaties. Voor deze organisaties leidt dit meestal tot meer winst (Garnero & Rycx, 2013);
- Etnische diversiteit kan bijdragen aan een kritisch denkproces (Crisp & Turner, 2011; Hoogendoorn & Van Praag, 2012);
- Om daadwerkelijk een divers personeelsbestand te creëren, is het van belang om ook echt een ander type medewerker te zoeken, in plaats van hetzelfde profiel ingevuld door iemand van een minderheidsgroep (Trittin & Schoeneborn, 2017);
- En tot slot, het belangrijkste: meer diversiteit is vooral zinvol als er in de organisatie ook een positief klimaat heerst ten aanzien van diversiteit (Roberson, Holmes & Perry, 2017).

3.3 Conclusie

Als bedrijven de boodschap krijgen dat diversiteit loont, zouden zij dan actief inzetten op diversiteitsbeleid? Om actieve verandering (of eventueel bekrachtiging) te bewerkstelligen, moet de boodschap die gecommuniceerd wordt relevant zijn voor de bedrijven en een kwalitatief sterke argumentatie bevatten. Dit betekent dat een algemene boodschap als “diversiteit loont” voor de meeste bedrijven onvoldoende zal zijn om tot daadwerkelijke verandering aan te zetten. Een relevante boodschap houdt rekening met verschillende sectoren en wordt waar nodig afgestemd op een specifieke sector. De persoon of de organisatie die de boodschap uitdraagt, moet in hoge achting van deze specifieke sector staan en/of expertise hebben die voor de ontvangers overduidelijk is (Ronald Koeman die iets zegt over discriminatie op het voetbalveld, wordt door meer mensen als geloofwaardig gezien dan wanneer Piet Paulusma dat zou doen) (zie ook Paragraaf 3: sociale norm communiceren).

Een kwalitatief sterk argument is een argument dat geloofwaardig en correct is. Met betrekking tot diversiteit is het van belang dat er argumenten gebruikt worden die relevant en correct zijn voor de specifieke sector waarvoor de boodschap bedoeld is. De toegevoegde waarde van diversiteit, verschilt per sector. Bovendien zijn de verschillende vormen van diversiteit weer van invloed op verschillende relevante factoren. Om een coherente, overtuigende boodschap te formuleren voor een specifieke sector, is het dus van belang dat:

- Duidelijk is welk soort diversiteit van toegevoegde waarde zou zijn (leeftijd, opleiding, opleidingsniveau, gender of etniciteit);
- Op welke factor de diversiteit van invloed is (efficiëntie, productiviteit, winst, creativiteit en innovatie, etc.).

Tot slot is het van belang dat wanneer bedrijven en organisaties gestimuleerd worden om een meer divers personeelsbestand te creëren, dat er ook oog is voor het klimaat binnen een organisatie. Bedrijven kunnen alleen profiteren van de positieve effecten van diversiteit, wanneer er ook een positief klimaat heerst in de organisatie ten aanzien van diversiteit.

Mogelijke rol van de overheid

En wat kan de overheid doen? De rol van de overheid zou bijvoorbeeld kunnen zijn om meerdere (sectorgebonden) campagnes te starten waarin zij rekening houdt met bovenstaande voorwaarden. Een campagne moet dus voldoende specifiek zijn, wat betreft argumentatie, wijze van aanspreken en wie de boodschap uitdraagt. Samenwerking met bedrijven zelf is hierbij essentieel, omdat juist een gerenommeerd bedrijf uit de eigen sector als een betrouwbare bron van zo'n boodschap kan worden gezien door andere bedrijven.

4 Sociale norm communiceren

Sociale normen geven aan hoe mensen denken dat ‘het hoort’ of wat normaal is. De sociale norm versterken binnen een bedrijf of organisatie of in een hele sector, vóór gelijke behandeling en tegen discriminatie, zou dat kunnen werken om discriminatie in werving en selectie te verminderen? In deze paragraaf zetten we de aanwijzingen op een rij.

4.1 Werkt het?

Een sociale norm is de perceptie van mensen van wat typisch of wenselijk is in een bepaalde groep of situatie en is sterk van invloed op hoe mensen zich gedragen (Tankard & Paluck, 2016). In interventies om de gezondheid van mensen te bevorderen, wordt bijvoorbeeld vaak geprobeerd te veranderen wat mensen denken dat de sociale norm is. Dit wordt de perceptie van de sociale norm genoemd. Door de perceptie van de sociale norm te veranderen, kan menselijk gedrag worden veranderd (Bartholemew, Parcel, Kok, Gottlieb & Fernandez, 2011).

Wanneer mensen denken dat de sociale norm is dat discriminatie niet door de beugel kan, gaan ze proberen zich minder discriminerend gedragen. Er zijn tal van onderzoeken die laten zien dat mensen (positief) van houding veranderen door het horen van een positieve mening van iemand uit hun eigen groep over een gestigmatiseerde groep (Blanchard et al. 1994; Crandall, Eshleman & O'Brien, 2002; Monteith, Deneen & Tooman, 1996). Een voorbeeld van zo'n studie, is die van Monteith en collega's uit 1996. In een experiment hoorden deelnemers een positieve mening over een minderheidsgroep van een onderzoeker die zich voordeed als medestudent. In dit onderzoek zijn twee experimenten gedaan: één met betrekking tot meningen over homoseksuelen en één met betrekking tot meningen over mensen met een donkere huidskleur. De resultaten waren hetzelfde en lieten zien dat het horen van een positieve mening over homoseksuelen en over mensen met een donkere huidskleur, ervoor zorgt dat deelnemers met een lichte huidskleur minder bevooroordeeld reageren op stellingen over deze groepen (Monteith e.a., 1996).

Door sociale normen gaan mensen niet alleen anders denken, maar zich ook daadwerkelijk anders gedragen (Paluck, 2009; Van Wittenbrink & Henly, 2006; Sechrist & Milford, 2007). Ook in een recente studie van Munger uit 2017 is dit te zien: hierin werden twitteraars die eerder racistische opmerkingen maakten naar andere twitteraars, via twitter-robots aangesproken op hun gedrag. Na twee maanden was te zien dat hun racistische opmerkingen verminderd waren, in het geval zij door 'witte' mannen werden aangesproken (zie voorwaarden).

Communiceren wat de sociale norm is, heeft mogelijk ook een langetermijneffect. Wanneer mensen de boodschap krijgen dat anderen uit hun eigen omgeving positiever denken over een bepaalde gestigmatiseerde minderheidsgroep, dan beïnvloedt dit hun houding ook nog maanden later, zo blijkt uit studies van onder meer Zitek en Hebl uit 2007 en Stangor, Sechrist en Jost uit 2001.

Sociale normen kunnen op verschillende manieren gecommuniceerd worden, bijvoorbeeld door te horen wat iemand anders vindt, maar ook door middel van een artikel of spotje waarin vermeld wordt dat onderzoek iets heeft uitgewezen, zoals: "De meeste mensen vinden dit... of de meeste mensen voelen dat..." (Tankard & Paluck, 2016) of via entertainmentprogramma's op radio en tv (Bartholemew et al. 2011; Paluck, 2009).

Belangrijk is dat op deze manier de indruk wordt gewekt dat het merendeel van de mensen uit de eigen omgeving of eigen groep, een bepaald gedrag wenselijk of normaal vindt. Ook kunnen sociale normen via instituties als overheden beïnvloed worden, bijvoorbeeld door middel van wetten, indien mensen de indruk krijgen dat de instituties doen wat de meeste mensen vinden (Tankard & Paluck, 2016).

Daarnaast worden sociale normen ook non-verbaal gecommuniceerd, via relaties: weet hebben van vriendschap of een goede relatie tussen iemand uit de eigen etnische groep en iemand uit de andere etnische groep, zorgt vaak voor minder vooroordelen naar deze etnische groep. Dit wordt de '*extended contact theory*' genoemd en blijkt ook op de lange termijn tot minder vooroordelen te leiden (Dovidio, Eller & Hewstone, 2011; Lemmer & Wagner, 2015; Turner, Hewstone, Voci, Paolini & Christ, 2007; Wright, McLaughlin-Volpe & Ropp, 1997).

Sociale normen en de invloed op bedrijven

Er is een aantal onderzoeken gedaan naar de invloed van sociale normen met betrekking tot antidiscriminatie op het gedrag van mensen die zich bezighouden met werving en selectie binnen bedrijven of organisaties. De studie van Barron (2009) hanteerde het uitgangspunt dat sociale normen ook via wetten gecommuniceerd worden, overeenkomstig met de stelling van Tankard en Paluck (2016). In dit onderzoek werden vier sollicitanten die goed aan de kwalificaties voldeden, voorgelegd aan HR-managers. Van de sollicitanten was er een duidelijk homoseksueel: deze persoon was actief in een homo-organisatie. Dit werd gedaan in verschillende staten. In sommige staten is er antidiscriminatiewetgeving en in andere niet. De HR-managers in de staten zonder antidiscriminatiewetgeving namen de kandidaat minder vaak aan als deze actief was geweest bij een LHBT-organisatie. Maar in de staten met antidiscriminatiewetgeving, was er geen verschil tussen LHBT-sollicitanten en niet-LHBT-sollicitanten. Ook hadden deze HR-managers minder (expliciete) vooroordelen ten aanzien van homoseksuelen. Dit zou een aanwijzing kunnen zijn dat zulke wetten sociale normen beïnvloeden en zo invloed hebben op bedrijven en organisaties, zoals ook wordt geconcludeerd in een review van Hebl, Baroon, Cox en Corrington (2016). Helemaal zeker is dat niet: het kan ook zijn dat meer 'liberale' staten waar meer acceptatie is van LHBT, ook vaker wetgeving hebben tegen de discriminatie van LHBT's. Het sterkste bewijs komt volgens deze reviewers, uit een experimentele studie van Barron en Hebl uit 2013, waaruit duidelijk het effect van wetgeving tegen discriminatie van LHBT's op de discriminatie in werving en selectie naar voren komt (zie paragraaf 5 voor beschrijving van de studie).

Normen binnen het bedrijf

Sociale normen vanuit de samenleving lijken dus invloed uit te kunnen oefenen op hoe bedrijven en organisaties hun werving en selectie doen. Maar ook sociale normen vanuit het bedrijf of de organisatie zelf zijn van invloed op werknemers. In een studie van Brief, Dietz, Cohen, Pugh en Vaslow (2000) is uitgetest onder studenten die een 'business course' volgden, in hoeverre zij hun eigen expliciete vooroordelen een rol lieten spelen in het aannemen van nieuw personeel. Het bleek dat degenen met expliciet racistische opvattingen, deze opvattingen alle ruimte gaven wanneer ze begrepen van de manager dat het oké was om te discrimineren. De sociale normen die het bedrijf of de organisatie zelf stelt, zijn dus van invloed op het feit of er gediscrimineerd wordt in werving en selectie. In een studie van Ziegert en Hanges (2005) werd gevonden dat niet zozeer de expliciete vooroordelen, als wel de impliciete vooroordelen van invloed waren op het handelen, wanneer de sociale normen binnen de organisatie of het bedrijf discriminatie goedkeurden. Als de norm werd gesteld dat 'witte' mensen de voorkeur hadden, werd de invloed van impliciete vooroordelen sterker. Beide studies onderstrepen het belang van sociale normen binnen bedrijven of organisaties voor gelijke behandeling, ofwel tegen discriminatie.

Dit sluit aan bij de conclusie van Demuijnck (2009) op basis van de literatuur: de top van een bedrijf of organisatie moet duidelijk laten zien voorstander te zijn van diversiteitsbeleid en zich hieraan committeren (via onder meer duidelijke doelen en taken). Dat er een verband bestaat tussen hoe leiderschap wordt ingevuld en het implementeren van diversiteitsbeleid, wordt bevestigd in een cross-sectionele studie van Ng en Sears (2012) en een literatuurstudie van Vasconcelos (2015).

Dat werknemers zich laten beïnvloeden door dit soort positieve morele sociale normen is zichtbaar in een studie van Ellemers, Kingma, Van de Burgt en Barreto (2011). Uit deze studie blijkt een verband tussen werknemers die ervaren te werken bij een bedrijf met morele sociale normen enerzijds en anderzijds tussen werknemers die trots zijn op het bedrijf, commitment aan het bedrijf en werkvolgdoening vertonen. Het maakt het bedrijf ook aantrekkelijker om voor te werken (Backhaus Stone & Heiner, 2002).

Normen binnen de sector

Naast sociale normen binnen de samenleving en binnen bedrijven en organisaties, blijken ook sociale normen in een specifieke sector van belang. Dit komt naar voren uit de wetenschappelijke literatuur over maatschappelijk verantwoord ondernemen, waar de aanpak van discriminatie een onderdeel van kan zijn. Aguilera, Rupp, Williams en Ganapathi (2007) stellen dat managers zich bij maatschappelijk ondernemen onder meer laten leiden door relationele motieven. Zij willen graag doen wat hun organisatie belangrijk vindt, de relaties in de sector goedhouden en voldoen aan de sociale normen van andere organisaties in die sector. Organisaties in dezelfde branch hebben daardoor invloed op elkaar en kunnen onderling sociale normen stellen (zie Aguilera et al., 2007). Maar pas wanneer een branche collectief voor verandering gaat, zijn managers geneigd om dit ook door te voeren in hun eigen organisatie, om de relatie met brancheorganisaties goed te houden.

Dit sluit aan bij een analyse van Aguilera, Williams, Conley en Rupp (2006). Zij onderzochten het verschil tussen investeerders in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk en hun aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de analyse wordt genoemd dat investeerders in Londen meer onderling verbonden zijn en dat het je houden aan de normen van de sector, hier belangrijker wordt gevonden. Dit sluit aan bij González-Benito & González-Benito (2006) die beschrijven – onder meer op basis van Bansal en Roth (2000) – dat bij een hecht en intens (formeel of informeel) netwerk van bedrijven, dit kan zorgen voor ‘cohesie’ in een bepaald veld of een bepaalde sector, waardoor normen over maatschappelijk ondernemen (in dit geval ‘groen’ ondernemen), beter worden nageleefd. Op basis van de literatuur schrijft Jakobsson (2017) dat bedrijven die onderdeel zijn van een institutioneel veld, blootstaan aan onder meer normatieve krachten die hen in een bepaalde richting duwen; doordat bedrijven legitimiteit nastreven en hechten aan de institutionele omgeving, creëert dit de perceptie dat het gedrag van een bedrijf wenselijk, netjes en gepast is.

Simpel gezegd: je houden aan de regels binnen je sector, zorgt ervoor dat je overkomt als ‘goed’ of ‘net’ bedrijf. Daarmee lijken netwerken binnen bepaalde bedrijven, organisaties of regio’s, de potentie te hebben om ‘goed’ gedrag te stimuleren bij de aangesloten bedrijven of organisaties. Of dit ook zo werkt op het specifieke thema van non-discriminatie in werving en selectie, is, voor zover bekend, niet onderzocht.

In lijn hiermee, is dat veel bedrijven zich ook vrijwillig committeren aan ‘*global corporate codes*’. Deze codes, of normen voor een sector zijn geen wettelijke eisen, maar normen waar de industrie vrijwillig aan kan voldoen. Bedrijven doen mee aan deze vorm van ‘*civil regulations*’, zo beschrijft Vogel (2010) in zijn veel geciteerde analyse, als reactie op ‘*naming and shaming*’ (zie paragraaf 6): bedrijven of hele sectoren die publiekelijk aan de schandpaal worden genageld door activisten en/of ngo’s voor het schenden van bijvoorbeeld mensenrechten of milieuwetgeving.

Omdat dit vaak 'afstraalt' op een hele sector, kiezen bedrijven ervoor om zich gemeenschappelijk en publiek te committeren aan bepaalde normen in de sector, vaak in samenwerking met ngo's. Denk bijvoorbeeld aan allerlei 'eco-labels' (Vogel, 2010). Om te laten zien dat bedrijven voldoen aan de normen, rapporteren zij over hoe zij maatschappelijk verantwoord ondernemen. De 'codes' of normen leiden dus ook tot het afleggen van verantwoording (Ruggie, 2004) (zie paragraaf 5). En wanneer een aantal bedrijven dit doet, volgt vaak vanzelf de rest; ze willen niet achter blijven (Vogel, 2010). Volgens Vogel (2010) zorgt dit voor echte verandering in bedrijven: *"What begins as a primarily defensive response or largely rhetorical commitment can, over time, become viewed as legitimate."* Vogels (2010) kritische kanttekening is dat *civil regulations*, om meer effect te bereiken, gepaard moeten gaan met wetgeving in de landen waar de bedrijven of organisaties opereren. Dat zo'n proces van certificering en zelfregulatie, effect kan hebben blijkt ook uit de review van Aguinis en Glavas (2012): het blijkt een voorspeller te zijn van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In hoeverre specifieke antidiscriminatie-initiatieven binnen sectoren succesvol zijn, is niet bekend.

Praktijkvoorbeeld

010 Inclusief, Platform tegen Arbeidsdiscriminatie in Rotterdam streeft naar inclusieve organisaties waarin iedereen gewaardeerd wordt om ieders talenten en kwaliteiten. Het platform richt zich op het terugdringen van discriminatie op grond van herkomst, huidskleur, geloof, geslacht, seksuele gerichtheid, chronische ziekte en handicap en leeftijd. Aangesloten organisaties bij het platform delen hun ervaring met het voorkomen en tegengaan van arbeidsdiscriminatie in het werving- en selectieproces of op de werkvloer. Daarnaast wil het platform nieuwe partijen en organisaties inspireren om discriminatie op de arbeidsmarkt terug te dringen en zo een Rotterdamse beweging op gang te brengen.

Zie: <https://010inclusief.nl/>

4.2 Voorwaarden

Onderdeel van de eigen groep

Omdat sociale normen gaan over groepsnormen, werkt het mechanismen alleen als de normen gecommuniceerd worden door iemand die wordt gerekend tot de eigen groep. Er wordt veel slechter of zelfs niet geluisterd naar anderen van buiten de groep (Haslam Oakes, McGarty, Turner, Reynolds & Eggins, 1996; Puhl, Schwartz & Brownell, 2005; Stangor, Sechrist & Jost, 2001). Sociale normen binnen bedrijven hebben dus alleen invloed op die werknemers die zichzelf beschouwen als behorende tot het bedrijf; en mogelijk bijvoorbeeld veel minder op tijdelijk ingehuurd krachten.

Vanuit de eigen groep zijn er mensen die meer invloed hebben dan anderen; mensen naar wie meer wordt gekeken wat de norm is. Bijvoorbeeld mensen met status zoals populaire jongeren op een middelbare school (Paluck & Shepherd, 2012; Tankard & Paluck, 2016). Als het gaat om bedrijven, wordt er vooral gekeken naar de eigen sector (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Vogel, 2010).

Authoriteit of populariteit

Sommige mensen hebben meer invloed op de groepsnormen dan anderen; het gaat om mensen met veel aanzien of populariteit. Onder meer Paluck en Sheperd (2012) lieten in een grootschalig veldexperiment zien dat leerlingen op hun school van gedrag veranderden, omdat zij de indruk hadden dat dit de manier was waarop de populaire leerlingen vonden dat men zich hoort te gedragen.

Dit komt overeen met studies die aantonen dat een beroemd persoon die een sociale norm uitdraagt, invloed heeft op mensen (Bush, Martin & Bush, 2004; Cram et al. 2003; Pease & Brewer, 2008). Ook is bekend, dat wanneer het management maatschappelijk verantwoord ondernemen echt steunt, dit de kans vergroot dat werknemers werk maken van maatschappelijk verantwoord ondernemen, zo komt naar voren uit de review van Aguinis en Glavas (2012). In andere woorden, om sociale normen binnen een organisatie invloed te laten hebben, moeten deze actief worden uitgedragen door de top van de organisatie.

Geloofwaardigheid

Sociale normen communiceren werkt niet als er een norm wordt gecommuniceerd die ongeloofwaardig is. Als je bijvoorbeeld communiceert dat 99 procent van de Nederlandse bevolking positief denkt over het opnemen van vluchtelingen, sla je niet alleen de plank mis, maar kan de boodschap contraproductief werken (Tankard & Paluck, 2016). Wat wel kan werken is om normen te communiceren zoals: “Steeds meer mensen vinden het huwelijk voor paren van gelijk geslacht oké” (Tankard & Paluck, 2016). Of: “Steeds meer bedrijven en organisaties in verschillende sectoren zien de meerwaarde van diversiteit in hun personeelsbestand.” Daarnaast werkt het communiceren van sociale normen niet wanneer iemand fel tegenstander is (Tankard & Paluck, 2016).

Zowel vanuit de overheid als de sector

Volgens Vogel (2010) is het opstellen van normen en deze uitspreken binnen een sector een goed middel om bedrijven of organisaties te stimuleren tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zijn verwachting is dat dit nog effectiever is wanneer het gepaard gaat met regels vanuit de overheid. Dit sluit aan bij een recente review van Lambin en Thorlakson (2018) die beschrijven dat de overheid een belangrijke rol heeft in *civil regulations*; de samenwerkingsverbanden waarin sectoren zich samen met ngo's committeren aan bepaalde normen. De overheid speelt niet vaak publiekelijk, maar wel achter de schermen een rol bij *civil regulations*: zo kunnen overheden door wetgeving een goed klimaat scheppen voor *civil regulations* en overheden kunnen bedrijven compenseren voor verliezen wanneer ze gaan voldoen aan de normen van de sector en daarmee maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen (Lambin & Thorlakson, 2018). Ook kunnen *civil regulations* 'zachte' dwang uitoefenen, terwijl de overheid meer de 'harde' dwang uitoefent en deze aanpakken kunnen elkaar versterken (Lambin & Thorlakson, 2018). Daarbij kunnen overheden certificaten of codes reguleren (door bijvoorbeeld het afkeuren van de codes die niet voldoende zijn) of deze certificaten of codes 'endorsen', ofwel bevestigen en eventueel officieel maken (Lambin & Thorlakson, 2018). Ook Campbell (2007) benadrukt in een theoretisch artikel de interactie tussen verschillende partijen (zoals de overheid, het publiek, ngo's en andere onafhankelijke partijen) bij het stellen van sociale normen. Over het algemeen zijn bedrijven sterker geneigd zich te committeren aan maatschappelijk verantwoord ondernemen in landen waar de overheid strengere regulaties heeft. Maar Campbell verwijst ook naar een studie van Bartley (2003) waarin zichtbaar is dat er in de landen die dereguleren in reactie op globalisering, er andere (onafhankelijke) partijen zijn die het stokje overnemen. In dit geval zijn er ngo's, aandeelhouders, vakbonden en algehele sociale bewegingen die druk uitoefenen op bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Iemand die aan jouw kant staat, heeft meer invloed

Iemand van wie je vooraf weet dat hij of zij een andere mening heeft dan jij, neem je veel minder serieus. Dat blijkt onder meer uit gerandomiseerd experimenteel onderzoek uit 1990 van Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg en Turner.

Deze uitkomst komt overeen met studies met computersimulaties, waaruit naar voren komt dat mensen zich vooral laten beïnvloeden door mensen die een grotendeels overeenkomstige mening hebben (Deffuant, Amblard & Wesbuch, 2004; Hegselmann & Krause, 2002). Dit betekent dat de boodschap dat discriminatie niet oké is, niet alleen afkomstig zou moeten zijn van iemand die wordt gezien als 'eigen', maar ook van iemand van wie wordt verwacht dat deze ongeveer dezelfde mening heeft.

Communiceren hoe mensen vinden dat het hoort

Belangrijk aandachtspunt is dat er niet gecommuniceerd wordt wat er nog mis is aan het gedrag van mensen. Het werkt beter om te communiceren wat mensen vinden, dan wat mensen doen, zeker wanneer mensen nog niet het goede doen (Cialdini, Kallgren & Reno, 1990; Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein & Griskevicius, 2007; Tankard & Paluck, 2016). Wanneer je communiceert dat veel mensen discrimineren, loop je het risico dat mensen denken dat het daarom niet erg is om. Logischer is daarom om te communiceren dat veel mensen het belangrijk vinden om anderen gelijk te behandelen of om niet te discrimineren.

Moraal in plaats van plicht

Uit een studie van Does, Derks en Ellemers (2011) kregen 67 'witte' werknemers in Nederland, werkzaam bij verschillende bedrijven, vragen voorgelegd over diversiteitsbeleid in hun organisatie. De ene groep werknemers kreeg een boodschap waarin de idealen van gelijke behandeling en eerlijkheid werden benadrukt, de andere groep kreeg een boodschap waarin gelijke behandeling en non-discriminatie als plicht werd benadrukt. De boodschap van idealen zorgde ervoor dat meer werknemers gelijke behandeling belangrijk vonden, dan wanneer het als plicht werd beschreven (Does, Derks & Ellemers, 2011). Het onderschrijven van morele idealen kan zelfs impliciete stereotype en vooroordelen verminderen (Van Nunspeet, Ellemers & Derks, 2015).

4.3 Conclusie

Wanneer werknemers ervaren dat de norm binnen hun bedrijf of organisatie is dat iedereen gelijk behandeld wordt en dat discriminatie in werving en selectie dus *not done* is, kan dit discriminatie binnen werving en selectie verminderen, zo lijkt aannemelijk op basis van de gevonden literatuur. Of mensen al dan niet hun best doen om niet te discrimineren, hangt namelijk sterk af van wat zij denken dat 'normaal' is, in hun omgeving. Sterke sociale normen gericht op gelijke behandeling kunnen discriminatie in werving en selectie terugdringen. Het lijkt erop dat het gaat om invloed zowel van sociale normen uit de samenleving, als om sociale normen in het bedrijf of de organisatie zelf, en mogelijk ook in de sector. Zo kunnen er normen vanuit de sector – in samenwerking met ngo's – gesteld worden, zoals bij de zogenoemde eco-labels het geval is. Bij normen vanuit de sector is echter geen onderzoek gevonden dat betrekking heeft op antidiscriminatie, wel op het bredere thema maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Belangrijke voorwaarden om de perceptie van sociale normen te beïnvloeden gaan onder meer over wie de normen stelt. Mensen binnen het bedrijf, de organisatie of de sector ('de eigen groep'), of mensen met aanzien, hebben de meeste invloed. Bedrijven blijken hun best te doen om niet 'uit de toon' te vallen in de sector. Vervolgens is belangrijk dat zij een sociale norm stellen door deze positief te formuleren en geloofwaardig over te brengen. Bijvoorbeeld door te communiceren dat de meeste werknemers in het bedrijf, de organisatie of sector het belangrijk vinden om gelijke behandeling te bevorderen en iedere sollicitant een echte eerlijke kans te geven ongeacht afkomst, leeftijd, sekse of handicap. Wat niet werkt, is om te benadrukken dat veel werknemers discrimineren.

Wanneer de boodschap is dat veel werknemers zich hier schuldig aan maken, kunnen werknemers denken dat dit dus 'normaal' is binnen het bedrijf of de sector en daarom ook niet (meer) hun best doen om minder te discrimineren.

Mogelijke rol van de overheid

Sociale normen werken het beste als ze door meerdere partijen worden uitgedragen: autoriteiten en bekenden hebben hier een belangrijke rol in. Het is dus goed dat zowel overheden als specifieke bedrijfssectoren deze sociale normen uitdragen. Voor overheden kan dit onder andere door wetgeving (zie ook paragraaf 5) en 'straffen' van bedrijven die duidelijk de regels overtreden, of geen enkele moeite doen om het probleem van discriminatie in werving en selectie aan te pakken (zie ook paragraaf 4). Daarnaast kan de overheid de vorming van netwerken in de sector – daar waar immers eigen normen worden gesteld en verantwoording wordt afgelegd – achter de schermen stimuleren. Wanneer hier certificering uit voortkomt (denk aan labels voor eerlijke chocolade of 'beter leven' dierlijke producten), kan de overheid een rol spelen in het reguleren of bestendigen hiervan.

5 Verantwoording afleggen

Wanneer je vooraf weet dat je misschien verantwoording moet afleggen over je keuzes, is de kans groot dat je probeert je 'netjes' te gedragen volgens de heersende sociale normen. In deze paragraaf wordt beschreven hoe bedrijven of organisaties verantwoording kunnen afleggen voor hun werving- en selectieproces; welke keuzes hebben zij gemaakt en hoe hebben zij discriminatie getackeld? Ook wordt beschreven wat het effect zou kunnen zijn van zulke zogenaamde accountability en onder welke voorwaarden dit zou kunnen werken.

5.1 Werkt het?

'*Accountability*' gaat over verantwoording afleggen voor gemaakte keuzes. Het betekent ook dat een persoon impliciet of expliciet de verwachting heeft ter verantwoording geroepen te kunnen worden om eerder gemaakte keuzes te legitimeren, aldus de reviewers Lener en Tetlock (1999). *Accountability* is niet alleen een interventie maar ook een *state of mind* (Tetlock, 1992). Deze *state of mind* houdt concreet drie dingen in, aldus reviewers Hall, Frink en Buckley (2017):

- geloven dat je de kans loopt om je te moeten verantwoorden;
- geloven dat er consequenties zitten aan deze verantwoording, bijvoorbeeld beloning als je het goed hebt gedaan of een boete als je het niet goed hebt gedaan;
- geloven dat die verantwoording afgelegd moet worden aan een (of meerdere) andere, nog onbekende, personen.

Er zijn verschillende studies die hebben gevonden dat discriminatie in selectie verminderd kan worden door dit principe van *accountability*. In een onderzoek uit 2004 deden Ford, Gambino, Lee, Mayo en Ferguson een experiment met iets meer dan honderd managers. De deelnemers werden willekeurig ingedeeld in een groep die naderhand verantwoording moest afleggen, en een groep die dat niet hoefde. In die eerste situatie kregen de deelnemende managers te horen dat zij achteraf gevraagd konden worden om hun oordeel uit te leggen aan een leidinggevende, die er misschien andere oordelen op nahield. Ze moesten zich dus kunnen verantwoorden voor hun keuze. De groep die verantwoording moest afleggen beoordeelde de 'zwarte' sollicitant beter dan de groep die geen verantwoording hoefde af te leggen (Ford et al., 2004).

Andere studies vinden ook een effect van verantwoording afleggen bij werving en selectie, zoals de studie van Self, Mitchell, Mellers, Tetlock en Hildreth (2015). Zij keken naar de effecten van verantwoording op het voorkomen van discriminatie ten aanzien van vrouwen en ten aanzien van 'zwarte' mensen: in de studie werden deelnemers willekeurig verdeeld in een groep waarin zij hun keuze voor een sollicitant moesten verantwoorden (op twee verschillende manieren: zie voorwaarden) of in een groep waarin zij hun keuze niet hoefden te verantwoorden. Wanneer deelnemers verantwoording moesten afleggen, was er minder discriminatie van vrouwen en/of Afro-Amerikanen (Self et al., 2015). In een grootschalig veldonderzoek van Castilla (2015) wordt het effect van verantwoording bekeken op verschil in betaling, met een voor- en nameting. Er is gekeken naar het loon voordat het bedrijf verantwoording moest afleggen en transparant moest zijn over wie wat betaald kreeg en waarom, en nadat ze verantwoording moesten afleggen. Het loon van zo'n 9000 werknemers werd bekeken in deze analyse. Wat bleek? Voor de invoering van verantwoording en transparantie, was er een duidelijk verschil te zien in wat mensen betaald kregen, op basis van hun gender en afkomst. Na invoering van deze maatregelen, was het verschil kleiner geworden (Castilla, 2015).

Uit onderzoek van Kalev en Dobbin (2006) blijkt dat controles binnen bedrijven gepaard kunnen gaan met meer diversiteit binnen de organisatie. In dit onderzoek ging het specifiek om controles om te kijken of de organisatie de juiste procedures had om *affirmative action* (het zorgen voor meer vrouwen en etnische minderheden binnen de organisatie) te bevorderen. Dit type controles wordt uitgevoerd door de federale overheid in de Verenigde Staten, met wisselende intensiteit, afhankelijk van welke president er is. Kalev en Dobbin (2006) bekeken het verband tussen controles door de regering, rechtszaken tegen bedrijven die discrimineren, en het aantal vrouwen en etnische minderheden in het management van een organisatie. Het onderzoek toonde aan dat controles gepaard gingen met vervolgens meer diversiteit in de organisatie, ook op de lange termijn. Dat gold in het bijzonder voor de periode waarin de controles intensief waren en vaker voorkwamen. Na rechtszaken tegen een bedrijf wegens discriminatie neemt het aantal vrouwen en etnische minderheden in managementposities ook toe, maar dit effect is minder langdurig.

Een andere vorm van verantwoording afleggen, is niet via de overheid maar via de sector zelf. Dat gebeurt onder meer via *civil regulations*, ook besproken in paragraaf 3: netwerken van bedrijven en ngo's die samen normen stellen voor de sector en waar de bedrijven zich committeren aan deze normen. Denk bijvoorbeeld aan eco-labels (Vogel, 2010). Om duidelijk te maken dat deze normen worden nageleefd gaan bedrijven zich verantwoorden hierover. Alhoewel er door onderzoekers vanuit wordt gegaan dat deze initiatieven effectief zijn (Vogel, 2010; Ruggie, 2004), is niet bekend in hoeverre deze initiatieven specifiek zorgen voor minder discriminatie op de arbeidsmarkt.

Praktijkvoorbeeld

The Global Reporting Initiative (GRI) is een pionier op het gebied van wereldwijde standaarden om te rapporteren over duurzaamheid; het gaat om diverse thema's zoals milieu en mensenrechten. Het rapporteren door bedrijven aan de hand van richtlijnen zijn een norm geworden voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, schrijven Brown, De Jong en Lessirenska (2009). Op deze manier leggen bedrijven verantwoording af aan burgers en aan de *civil society* en daarin lijkt GRI erg succesvol te zijn (Brown, De Jong & Lessirenska, 2009). Op sommige punten is het GRI echter minder succesvol: (a) het doel om ngo's te empoweren en meer zeggenschap te geven is niet gelukt; het is met name de bedrijfssector zelf die invloed uitoefent. En (b) bedrijven overhalen om mee te doen omdat het winst op zou leveren, blijkt ook een lastige, want die winst is er zeker niet altijd (Brown, De Jong & Levy, 2009; Levy, Szejnwald Brown & De Jong, 2010).

Maar er zijn ook studies die geen effect vinden van *accountability* op minder discriminatie. Onder meer in een studie van Girvan, Deason en Borgida (2015), maar daarbij ging het om discriminatie door juristen bij arbeidsconflicten: worden vrouwen daarin benadeeld door de stereotype beelden over vrouwelijke werknemers? Dat bleek inderdaad het geval. Het had geen invloed of de juristen wel of geen verantwoording voor hun beslissing moesten afleggen aan een ander.

Sociale normen

Uit experimenteel onderzoek komt naar voren dat mensen hun eigen groep minder 'ophemelen' of voortrekken, wanneer zij hun visie moeten delen met iemand die niet tot de 'eigen' groep wordt gerekend (Björklund, Bäckström & Jørgensen, 2011). Dit is lijn met onderzoek van Fazio, Jackson, Dunton en Williams (1995) waaruit blijkt dat 'witte' mensen minder racistische uitspraken onderschrijven wanneer zij weten dat daarna een 'zwart' persoon deze score te zien krijgt.

Of mensen discrimineren, hangt dus onder andere af van wat zij denken dat de sociale normen zijn, zoals ook beschreven staat in paragraaf 3. Dit strookt ook met onderzoek van Plant en Devine (1998) die aantonen dat mensen die enkel gemotiveerd zijn door hun omgeving om zich onbevooroordeeld te gedragen (en dus geen intrinsieke motivatie hebben), in anonieme situaties veel racistischer reageren. Wat *accountability* dus doet, is situaties minder anoniem maken; je weet dat er iemand mee kan kijken. Ook al ben je niet intrinsiek gemotiveerd en wil je enkel voldoen aan de verwachtingen van je omgeving, dan nog zorgt het feit dat je weet dat je je mogelijk moet verantwoorden, er dus voor dat je je 'netter' gaat gedragen, zoals voorkomt uit Plant & Devine (1998). Wat *accountability* niet doet, is zorgen voor intrinsieke motivatie. Mensen gaan dus niet minder discrimineren omdat zij dat zelf een probleem vinden. Dit strookt met het eerder genoemde onderzoek van Ford et al. (2004).

Mentale inspanning

Het menselijk denken wordt door psychologen onverdeeld in twee soorten van denken: automatisch en snel denken, systeem 1 genaamd, en denken met bewuste aandacht voor de mentale inspanningen, genaamd systeem 2 (Kahneman, 2011). Mensen die later verantwoording moeten afleggen, zitten rechter op, kijken beter en maken meer aantekeningen (Brtek & Motowidlo, 2002). Behalve dat zij meer opletten, maken zij ook meer afgewogen keuzes (Lerner & Tetlock, 1999). Het lijkt er dus op dat zij overgaan van systeem 1 op systeem 2. *Accountability* zorgt namelijk voor meer weloverwogen nadenken (Lerner & Tetlock, 1999), wat gunstig kan uitpakken voor het verminderen van discriminatie. Stereotiep denken gaat voornamelijk via systeem 1 (Kahneman, 2011).

Echter, het blijft bij *accountability* onduidelijk of het nu impliciete vooroordelen en stereotypen, of expliciete vooroordelen en stereotypen vermindert, of allebei. De onderzoeker Tetlock die aan de wieg van het idee van *accountability* stond, schrijft in zijn artikel met Mitchell (2009), dat hij niet overtuigd is van het bewijs dat impliciete vooroordelen en stereotypen zorgen voor discriminatie. Het gangbare onderscheid in de psychologie tussen impliciete en expliciete vooroordelen en stereotypen (zie o.a. Gawronski & Bodenhausen 2006; Greenwald & Banaji, 1995; Greenwald, McGhee & Schwartz, 1998), lijkt dus niet te zijn meegenomen in het concept van *accountability*. Tetlock en Mitchell (2009) schrijven dan ook dat *accountability* niet zozeer betekent dat systeem 2 systeem 1 corrigeert: want systeem 1 kan ook systeem 1 corrigeren, zoals onder meer blijkt uit Glaser en Kihlstrom (2005) en Glaser en Knowles (2008). Hoe *accountability* dan wel werkt, wordt niet helemaal duidelijk: de mentale inspanning *an sich* (of dit nu vanuit systeem 1 of systeem 2 komt) om discriminatie te voorkomen, lijkt voor de auteurs voldoende verklaring te bieden voor de positieve resultaten.

5.2 Voorwaarden

Of er een effect plaats vindt van 'verantwoording' hangt sterk af van een aantal voorwaarden (Self, e.a., 2015).

Wie de instructie geeft: een autoriteit

Verschillen kunnen volgens Self en collega's (2015) verklaard worden door wie de beoordeling doet en wie de instructie geeft. Gebaseerd op Mero, Guidice en Brownlee (2007) stellen zij dat het belangrijk is dat de verantwoording gebeurt door een autoriteit. In lijn hiermee, is de uitkomst van een review van Lerner en Tetlock uit 1999 dat het belangrijk is dat de persoon aan wie verantwoording afgelegd moet worden, wordt gezien als gelegitimeerd. Wanneer een persoon wordt gezien als niet gelegitimeerd, het is bijvoorbeeld een toevallig voorbijganger, heeft verantwoording afleggen weinig effect.

Volgens reviewers Hall, Frink en Buckley (2017) en Lerner en Tetlock (1999) is het ook belangrijk dat de persoon aan wie verantwoording moet worden afgelegd, geen bekende is: als je bekend bent met degene aan wie je verantwoording moet afleggen, bestaat er een grote kans dat je gaat proberen te antwoorden zoals je denkt dat die persoon wil dat je antwoordt. Als je niet weet hoe die andere persoon denkt, is er meer kans dat je verantwoordt in hoeverre je je 'netjes' aan de procedures hebt gehouden.

Wanneer de instructie wordt gegeven: vooraf

Uit een review van Lerner en Tetlock uit 1999 komt naar voren dat het belangrijk is dat mensen op de hoogte worden gesteld van het feit dat zij mogelijk verantwoording moeten afleggen, voordat zij zich een mening vormen over een persoon, zoals een kandidaat in een selectieprocedure. Vooraf deze informatie geven, zorgt ervoor dat zij zichzelf kunnen bijsturen, zo bleek al uit een studie van Tetlock, en Kim uit 1987.

Een grote kans dat je verantwoording moet afleggen

Uit het langlopende onderzoek van Kalev en Dobbin (2006) in de Verenigde Staten blijkt dat de kans om gecontroleerd te worden mogelijk van invloed is, op het effect van *accountability*. Onder de regering van Reagan werden er veel minder controles uitgevoerd en het effect op bedrijven ging omlaag. Dit strookt met de uitkomst van de review van Hall, Frink en Buckley (2017): om effect te bereiken met *accountability*, moeten mensen echt geloven dat de kans bestaat dat zij gecontroleerd worden.

Hoe er moet worden verantwoord: op proces, in plaats van uitkomst

Hoe het proces van verantwoording verloopt maakt verschil. Wanneer deelnemers bijvoorbeeld de kandidaten in de sollicitatieprocedure moeten onthouden is er een grote kans dat zij juist de stereotiepe eigenschappen onthouden en meer stereotyperen (Gordon, Rozelle, Baxter, 1989). Daarnaast maakt uit waarop mensen beoordeeld denken te worden: wordt de einduitkomst beoordeeld (wie heb je aangenomen?), of wordt het proces beoordeeld (hoe heb je de keuze gemaakt?). Self en collega's (2015) tonen aan dat wanneer je je moet verantwoorden voor het proces, er meer geselecteerd wordt op kwaliteit dan wanneer je je einduitkomst moet verantwoorden. Self (et al. 2015) deden een experiment onder 300 vrouwelijke studenten die CV's moesten beoordelen. Willekeurig werden de studenten ingedeeld in drie groepen: de eerste groep hoefden zich niet te verantwoorden, de tweede groep moest zich verantwoorden over het proces aan een onderzoeker die vermoedt dat discriminatie een rol kan spelen bij selectie en de derde groep kreeg te horen zich te moeten verantwoorden aan een onderzoeker die zou kijken of er voldoende vrouwen en minderheden worden geselecteerd. In allebei de situaties dat de studenten zich moesten verantwoorden, werd er minder gediscrimineerd. Maar in de laatste situatie, waar er werd gekeken naar de uitkomsten en niet het proces, waren witte mannen in het nadeel en werden minder vaak geselecteerd, ook niet als ze betere kwalificaties hadden.

Dat je beter presteert als je het proces moet verantwoorden, dan wanneer je de einduitkomst moet verantwoorden, komt ook naar voren uit eerder onderzoek van Brtek & Motowidlo (2002) en uit een review van Lerner en Tetlock uit 1999.

Je moeten verantwoorden op proces heeft wel als nadeel dat mensen keurig de normen of regels volgen, maar niet meer creatief nadenken, zo tonen Patil, Tetlock en Mellers (2017) aan. Dat kan een nadeel zijn bij een moeilijke taak, maar het kan wel effectief zijn om te zorgen voor gelijke beoordeling van kandidaten, ongeacht bijvoorbeeld afkomst en sekse.

Genoeg energie om te focussen

Wanneer mensen afgeleid zijn of moe of anderzijds niet geconcentreerd, kunnen zij niet goed hun best doen om stereotypen te vermijden, en heeft verantwoording afleggen weinig invloed (Lerner & Tetlock, 1999). Dit strookt met de mogelijke verklaring van hierboven: wanneer *accountability* zorgt dat het denken verandert van systeem 1 (ondoordacht) naar systeem 2 (weloverwogen), betekent dit dat er veel aandacht en focus voor nodig is. Het denkproces wordt ook onderbroken wanneer aandacht wordt verlegd (Kahneman, 2011).

Kans om te leren

Accountable zijn betekent niet dat mensen onder hoge spanning komen te staan, bang worden om beslissingen te nemen en geen 'fouten' durven te maken. Het gaat er om dat er ruimte is om te mogen leren en fouten te mogen maken. Zeker ook omdat anders het effect kan zijn, dat reflecteren op je eigen vooroordelen en stereotypen onbespreekbaar wordt (Bisom-Rapp, 1998). Dat het belangrijk is dat mensen zich op hun gemak voelen, komt onder andere naar voren in een studie van Frantz, Cuddy, Burnett, Ray en Hart (2004). Dit onderzoek laat zien dat 'witte' mensen, die het belangrijk vinden om niet racistisch over te komen, slechter scoren op een test die impliciete vooroordelen meet wanneer zij er weet van hebben dat hun vooroordelen worden getest. Dit in vergelijking met wanneer zij denken dat de test ergens anders voor dient en in vergelijking met mensen die niet gemotiveerd zijn om eigen vooroordelen te controleren (Frantz et al., 2004). Dit verschil kon echter worden opgeheven door de deelnemers van tevoren de kans te geven om aan te geven hoeveel waarde zij hechten aan doelen als gelijkheid en non-discriminatie. De onderzoekers zien dit als een 'zelfbevestigende handeling' die de prestaties verbetert. Zo'n test die vooroordelen meet, heeft dan minder negatieve invloed op het zelfvertrouwen (Frantz et al., 2004). In een onderzoek van Goff, Steele en Davies (2008) worden vergelijkbare resultaten gevonden. In een experiment was te zien dat hoe sterker het (stereotiepe) beeld geactiveerd werd van 'witte' mensen als racisten bij de 'witte' deelnemers, hoe meer afstand zij namen van hun 'zwarte' gesprekspartner in het geval dat het gespreksonderwerp etnisch profileren betrof. Dit had te maken met angst en het gevoel te worden gezien als racist. In dat geval namen de 'witte' mensen meer afstand van hun 'zwarte' gesprekspartner. Dit negatieve effect kon worden opgeheven door te benadrukken bij de deelnemers dat zij mogen leren van de situatie. Als zij mogen leren, is er ruimte om het verkeerd te kunnen doen. 'Witte' deelnemers die de ruimte kregen om te leren, namen geen afstand van hun 'zwarte' gesprekspartner. Kortom: door ruimte te creëren om te leren en mensen op hun gemak te stellen, presteren zij beter en discrimineren zij minder.

5.3 Conclusie

Wanneer medewerkers in werving en selectie het idee hebben dat zij mogelijk verantwoording moeten afleggen ('*being hold accountable*') voor hun keuzes in de praktijk, zorgt dit er mogelijk voor dat zij beter hun best doen om niet te discrimineren in de werving- en selectieprocedure, zo blijkt uit diverse studies. Een mogelijke verklaring is dat zij willen voldoen aan sociale normen en daarom meer weloverwogen nadenken over hun keuzes. Stereotypen en vooroordelen krijgen hierdoor minder kans. Onduidelijk blijft wel uit de literatuur of het gaat om expliciete of impliciete stereotypen en vooroordelen. Al zijn niet alle studies even positief, het lijkt erop dat de kans 'verantwoording' te moeten afleggen over hoe werving en selectie in de praktijk verlopen, kan werken, mits voldaan wordt aan de volgende voorwaarden:

- De persoon aan wie verantwoording afgelegd moet worden is een autoriteit en onbekend.
- De medewerkers zijn vooraf goed geïnformeerd over dat zij de kans lopen verantwoording te moeten afleggen en de kans dat dit daadwerkelijk gebeurt, is aanwezig en niet klein.

- De medewerkers verantwoordden zich niet over de uitkomst van de werving en selectieprocedure (dus wie het is geworden), maar over het proces ervan: dus hoe zij de keuzes maakten, in de praktijk.
- De medewerkers die belast zijn met werving en selectie, hebben genoeg aandacht en energie om weloverwogen keuzes te maken.
- Zij voelen de ruimte om 'fouten' te mogen maken en te mogen leren; alleen dan kan *accountability* betekenen dat er ook echt minder discriminatie plaatsvindt.

De rol van de overheid

Verantwoording moet worden afgelegd aan een autoriteit. De overheid zou zo'n autoriteit kunnen zijn, zoals ook gebeurde in de Verenigde Staten. Of dit juridisch gezien mogelijk is, valt buiten de focus van dit onderzoek. Een andere optie is dat verantwoording afleggen gaat via de sector waaronder bedrijven en organisaties vallen. Dit zou kansrijk kunnen zijn omdat bedrijven en organisaties zich af lijken te stemmen op de sociale normen binnen hun eigen sector (zie paragraaf 3). In het geval, dat verantwoording afleggen gaat via de sector, zou de overheid mogelijk de rol kunnen spelen zoals beschreven in paragraaf 3: onder andere in het stimuleren, het 'straffen' van de bedrijven en partijen die geen inzet tonen (bijvoorbeeld bedrijven en organisaties die zelfs geen goede procedures op papier hebben), het eventueel reguleren van certificeringsprocessen en bestendigen van certificaten.

6 Verbieden van discriminatie via de wet

Discriminatie is in Nederland verboden. Maar heeft dat verbieden ook echt effect op het gedrag van mensen of bedrijven? Wanneer wel en wanneer niet? In deze paragraaf beschrijven we het effect van wetgeving op discriminatie in de praktijk van werving en selectie.

6.1 Werkt het?

In een systematische review van Hebl, Baroon, Cox en Corrington uit 2016 komt naar voren dat je het effect van wetten op gedrag op twee manieren kan bekijken. Het kan (a) werken als afschrikkend, omdat verwacht wordt dat er een straf op staat en (b) het kan werken als symbolisch waardoor het een sociale norm' communiceert.

De wet om af te schrikken

In een beroemd artikel uit 1968, *Crime and punishment*, schrijft Becker dat of het handhaven van de wet effectief is, afhangt van onder meer de kans 'gepakt' en veroordeeld te worden enerzijds, en anderzijds de ernst van de straf. Of bedrijven of organisaties illegaal gedrag vertonen, is dus een simpele kosten-batenanalyse, volgens Becker (1968). Dit wordt de *Deterrence Theory* genoemd. Bewijs van deze theorie is tegenstrijdig: sommige studies vinden geen bewijs, andere gedeeltelijk en andere vinden duidelijk bewijs (Piquero, Paternoster, Pogarsky & Loughran, 2011). Of de pakkans in combinatie met de ernst van de straf effectief zijn om gedrag te voorkomen hangt onder meer af van persoonlijke kenmerken zoals de mate waarin je in staat bent rationele beslissingen te maken en je positie in sociale netwerken (Piquero, et al., 2011).

De kans op afschrikking is echter zeer laag als het gaat om arbeidsdiscriminatie. In de Verenigde Staten wordt maar een zeer klein percentage van de antidiscriminatiegevallen via de wet bestraft. Ook in Nederland lijkt dit het geval: de pakkans is bijzonder klein³. De verwachting is dus dat mensen niet niet discrimineren omdat ze bang zijn voor straf.

De wet als sociale norm

Wanneer de pakkans laag is, zoals in de Verenigde Staten het geval is bij arbeidsmarktdiscriminatie, betekent dit dat de wetten weinig effectief zijn vanuit 'instrumentele zin', zo beschrijven Hebl en collega's (2016) en Cox en Barron (2012). Echter wetten zijn wel op een andere manier effectief, zo tonen deze onderzoekers aan, omdat ze een sociale norm stellen. Zoals Robinson en Darley (1995) het stellen: het meest krachtige mechanisme van de wet komt niet voort uit de bedreiging dat je gestraft wordt als je er niet aan houdt, maar heeft te maken met dat de wet een scheidsrechter is, in wat normaal gedrag is en wat niet. De meeste mensen houden zich aan de wet, niet vanwege de angst voor straf, maar omdat zij zichzelf zien als mensen die zich goed gedragen. Er is bijvoorbeeld bewijs dat kennis hebben van wetten daadwerkelijk leidt tot een positievere houding ten aanzien van LHBT's en tot afkeuring van *genderbased violence*.

³ Ter illustratie: In 2016 waren er minder dan 50 zaken die door het OM zijn vervolgd wegens discriminatie van homoseksuelen. Zie het [rapport van het openbaar ministerie: Strafbare discriminatie in beeld 2016](#). Dit terwijl een op de vijf LHBT's in de twaalf maanden voorafgaand aan een onderzoek van de UvA LHBT-gerelateerd geweld meegemaakt

Hebl et al. (2016) verwijzen onder meer naar een studie van Ragins en Cornwell (2001) waaruit blijkt dat homo's en lesbische vrouwen die wonen in een gebied met een verbod op discriminatie van homoseksuele en lesbische werknemers, minder discriminatie meemaken. De vraag is hier wat oorzaak en gevolg is: mogelijk is er alleen wetgeving in de meer tolerante gebieden. Uit een onderzoek van Barron (2009) komen duidelijkere aanwijzingen, zoals ook beschreven in paragraaf 3. In dit onderzoek worden vier sollicitanten die goed aan de kwalificaties voldoen, voorgelegd aan HR-managers. Een van hen heeft activiteiten bij een homo-organisatie op het CV staan. De kandidaten worden aan de HR-managers voorgelegd in verschillende staten. In sommige staten bestaat antidiscriminatiewetgeving en in andere niet. De HR-managers in de staten zonder antidiscriminatiewetgeving nemen minder vaak deze kandidaat aan. Maar in de staten met antidiscriminatiewetgeving, is er geen verschil tussen LHBT-sollicitanten en niet-LHBT-sollicitanten. Ook hadden de HR-managers in deze staten minder (expliciete) vooroordelen ten aanzien van homoseksuelen. Dit zou een aanwijzing kunnen zijn dat de wetten effect hebben. Echter, helemaal zeker is dit niet want er is niet gecheckt of de HR-managers weet hadden van deze wetten.

In een studie uit 2013 beschrijven Barron en Hebl dat wetten sociale normen kunnen communiceren. Zij bestuderen het effect van antidiscriminatie wetten ten aanzien van LHBT's, en verwachten op basis van de literatuur dat antidiscriminatie wetgeving duidelijkheid geeft over de sociale norm; namelijk dat discriminatie onacceptabel is. Ze doen een experiment dat deze aanname onderbouwt. Een aantal volwassenen uit Houston (VS) wordt willekeurig ingedeeld in twee groepen: de ene groep krijgt de informatie dat discriminatie van LHBT's verboden is in de staat Houston. De andere groep krijgt de informatie dat discriminatie van LHBT's legaal is in de staat Houston. Vervolgens gaan beide groepen in de rol van werkgever, een sollicitant interviewen die duidelijk LHBT is. De groep die denkt dat discriminatie van LHBT's verboden is in hun staat, toont minder interpersoonlijke discriminatie in het gesprek. Dat betekent dat zij onder meer positievere woorden gebruiken en minder stress laten zien. Uit deze studie kan geconcludeerd worden dat informatie over antidiscriminatie wetten een positief effect heeft op het gedrag van mensen, waardoor ze minder discrimineren.

Wanneer mensen informatie krijgen dat bepaalde vormen van discriminatie in sommige situaties wel zijn toegestaan, dan kan dit zorgen voor meer stereotypering, wat de kans op discriminatie vergroot, zo komt naar voren uit een studie van Cox en Barron (2012). In dit experiment werden deelnemers geïnformeerd over recente uitspraken van rechtbanken dat leeftijdsdiscriminatie soms wel is toegestaan. Dit leidde ertoe dat degenen die deze informatie hadden gekregen, daarna vaker stereotiepe opvattingen hadden over oudere werknemers. Maar ook hier werkte het andersom: oudere werknemers werden gezien als meer capabel wanneer deelnemers geloofden dat discriminatie wetgeving oudere werknemers beschermt.

Uit een studie van Tankard en Paluck (2017) is uitgetest hoe mensen reageren wanneer ze horen dat het huwelijk is opengesteld voor mensen van gelijk geslacht. Het bleek dat zij positiever waren over het openstellen van het huwelijk en over homoseksuelen. In een grote veldstudie is vervolgens gekeken wat het daadwerkelijke besluit van de Supreme Court in de Verenigde Staten teweeg bracht. Te zien is dat dit gepaard gaat met dat meer mensen denken dat het huwelijk tussen mensen van gelijk geslacht geaccepteerd is. Het verandert niet zozeer hun persoonlijke houding. Volgens de onderzoekers is dat ook niet direct problematisch, het is vooral van belang dat mensen hun perceptie van de sociale norm veranderen. Dat is namelijk sterk van invloed op gedrag, aldus hun eerdere review (Tankard & Paluck, 2016).

Flores en Barclay (2016) zien nog meer positieve resultaten: zij onderzochten of mensen van (expliciete) houding zijn veranderd ten aanzien van homoseksuelen in staten waar het huwelijk is opengesteld voor mensen van gelijk geslacht en in staten waarin het huwelijk niet is opengesteld. In de staten waar het wel is opengesteld, zien ze bijna dubbel zo vaak een verandering van houding. De groep die negatiever wordt ten aanzien van homoseksuelen is heel klein, veel vaker gaat het om een verandering van ambivalent naar positief of van negatief naar ambivalent. Er is dus geen sprake van een *backlash*-effect door wetgeving voor gelijke rechten, zoals soms wordt gedacht. Ook experimenteel veldonderzoek van Bishin, Hayes, Incantalupo en Smith (2016) toont aan dat er geen sprake is van een *backlash*. De onderzoekers Flores en Barclay (2016) concluderen dat wetgeving het signaal afgeeft dat er een nieuwe norm is: anti-homo zijn is sociaal onacceptabel geworden. Dit komt overeen met een studie in de Amerikaanse staat Iowa waarin te zien was dat door de openstelling van het huwelijk sommige mensen tegenstander werden van *marriage equality*, maar de meeste mensen werden juist voorstander van het openstellen van het huwelijk.

Een ander onderzoek naar veranderingen in de praktijk komt van Donohue en Heckman (1991) naar onderzoek over de wetten uit de jaren zestig in de Verenigde Staten om discriminatie op huidskleur strafbaar te stellen. Dit laat zien dat na die wetgeving, discriminatie afnam en economische succes van Afro-Amerikanen toenam. De onderzoekers verwachten dat dit ook komt door de sociale veranderingen van die tijd, maar ook door de wetgeving; al blijft dat lastig aan te tonen in de praktijk.

6.2 Voorwaarden

Sociale acceptatie van wetten

Een belangrijke voorwaarde voor het functioneren van een wet als sociale norm, is dat mensen het idee hebben dat in de eigen omgeving de wetten sociaal geaccepteerd zijn. Dit komt uit verschillende studies naar voren. Uit een kwalitatieve studie van Ako en Akweongo (2009) in Ghana naar de effectiviteit van wetgeving tegen meisjesbesnijdenis, blijkt dat weet hebben van wetten die meisjesbesnijdenis verbieden, niet voldoende is. Mensen weten vaak niet goed waarom het verboden is, wat precies verboden is en wat je moet doen als je ziet er dat het toch gebeurt. Daarbij vinden veel mensen traditie belangrijker dan wetten. Traditie en cultuur lijken sterker de sociale norm te bepalen dan de federale wetten. Wetgeving en sociale verandering (verandering in houding en gedrag van de burgers) moeten volgens de onderzoekers dan ook hand in hand gaan.

Uit een studie van Cammack, Young en Heaton (1996) over de invloed van huwelijkswetten in Indonesië op kindhuwelijken, komt vergelijkbare informatie. Wetgeving gericht op het voorkomen van kindhuwelijken, kan op gespannen voet staan met religieuze overtuigingen en tradities. Maar wetgeving kan hier tegelijkertijd wel van invloed op zijn. Net als uit een review van Johansen, Diop, Laverack en Leye (2013) lijkt wetgeving en hier weet van hebben, van invloed te kunnen zijn, hoewel het tegelijkertijd wel onderdeel moet zijn van een grotere sociale verandering. Anders kunnen mensen in opstand komen tegen wetten, wat ook weer aantoont dat wetten gepaard moeten gaan met verandering van sociale normen.

Wat een nadeel kan zijn, is dat veel bedrijven niet geworteld zijn in een specifiek land of samenleving waardoor wetten mogelijk minder sterke sociale normen uitdragen voor bedrijven. Falck & Heblich (2007) stellen dat globalisering ervoor zorgt dat organisaties minder gestuurd worden door de lokale normen en waarden. Omdat andere landen andere wetten en regels hebben, zijn er meer mogelijkheden om met gedrag weg te komen.

Dit is vooral relevant voor landen waarbij landelijke wetgeving niet (of minder) van toepassing is (zoals de VS en het VK, Europa heeft relatief veel wetgeving).

Altijd verboden

Bisom-Rapp & Sargeant (2012) stellen dat een voorwaarde voor een goede aanpak van leeftijdsdiscriminatie op de arbeidsmarkt is, dat leeftijdsdiscriminatie net zo verboden is als andere vormen van discriminatie. Zij geven voorbeelden van uitzonderingen die gemaakt mogen worden in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk op wetten tegen leeftijdsdiscriminatie. Bijvoorbeeld door oudere werknemers eerder met pensioen te laten gaan of jonge werknemers minder te betalen. Hierdoor kan het beeld ontstaan dat leeftijdsdiscriminatie 'minder erg' is dan andere vormen van discriminatie. Dit ondermijnt de sociale norm, zoals beschreven door onder meer Hebl et al. (2016), die uitgaat van antidiscriminatie wetgeving. Een voorwaarde is dus dat de wet duidelijk is en geen ruimte laat voor uitzonderingen waarin discriminatie wel zou mogen.

6.3 Conclusie

Op de vraag of het zinvol is om discriminatie strafbaar te stellen in werving en selectie, en bedrijven te informeren over deze strafbaarheid, is het antwoord: ja. Hoewel wetgeving omtrent discriminatie niet per se zal afschrikken, draagt het wel een sociale norm uit waardoor bedrijven mogelijk beter hun best doen om minder te discrimineren. Om te zorgen dat bedrijven wetgeving daadwerkelijk als sociale norm ervaren, is het van belang om wetgeving gepaard te laten gaan met sociale verandering. Dit draagt bij aan de sociale acceptatie van wetgeving. Bovendien is het van belang dat wetgeving geen ruimte laat voor uitzonderingsgevallen waarin discriminatie wel oké is.

Mogelijke rol van de overheid

Bij voorkeur is er landelijke wetgeving ten aanzien van het verbod op discriminatie bij werving en selectie. Wetgeving laat daarbij geen ruimte voor uitzonderingssituaties. Het opstellen van eenduidige wetgeving is een manier voor overheden om een sociale norm te stellen ten aanzien van discriminatie bij werving en selectie (zie paragraaf 3). Bovendien biedt wetgeving een uitgangspunt voor verantwoordingskaders (zie paragraaf 4). Belangrijk is dat deze wetgeving door de overheid helder wordt gecommuniceerd naar bedrijven en organisaties zodat zij goed op de hoogte zijn van deze wetgeving.

7 Naming and shaming

Als bedrijven openlijk worden bekritiseerd vanwege discriminatie, kan dat hen ertoe bewegen om maatregelen te nemen om minder te discrimineren en meer maatschappelijk ondernemend te werk te gaan? In andere woorden: heeft *naming and shaming* effect? En zo ja onder welke voorwaarden? In deze paragraaf worden de aanwijzingen op een rij gezet.

7.1 Werkt het?

Er zijn geen studies gevonden over *naming and shaming* bij discriminatie in bedrijven, maar wel breder: rond *naming and shaming* bij mensenrechtenschendingen door bedrijven. Hierbij is ook meegenomen wat het effect is van *naming and shaming* van regeringen die mensenrechten schenden, dus niet alleen van bedrijven.

***Naming and shaming* van regeringen**

In recent onderzoek van Vadlamannati, Janz en Berntsen (2018) is onderzocht of *naming and shaming* van regeringen die mensenrechten schenden door de Human Rights Commission en de latere Council (UNHRCC), leidt tot minder investeringen van bedrijven in dit land. De UNHRCC is te beschouwen als een forum waarin overheden andere overheden die mensenrechten schenden, expliciet daarop aanspreken. Er wordt daarover gestemd en bij meerderheid van stemmen, wordt een resolutie aangenomen over een bepaald land. Maar werkt dit zoals gehoopt? De onderzoekers zien inderdaad een verband tussen 'benoemd en beschaamd' worden als land en een verminderd aantal investeringen van bedrijven in het betreffende land, zeker als er sprake is van een resolutie tegen een land, de strengste sanctie van de UNHRCC. Mildere sancties, zoals afkeuring achter gesloten deuren, hebben minder impact.

Kritiek vanuit ngo's kunnen ook enig effect hebben op regeringen. Uit een studie van Barry, Chad en Flynn (2013) blijkt dat er een verband bestaat tussen *naming and shaming* door ngo's en verminderde nieuwe investeringen van bedrijven in een land. Iedere keer dat er publiciteit is over de schenden van mensenrechten door een land, leidt dat gemiddeld tot 4,4 procent minder investeringen. Het geldt overigens sterker voor wat gezien wordt als 'ontwikkelingslanden', omdat zij meer te winnen hebben bij nieuwe investeringen. Een verklaring is dat landen die worden gezien als schenders van mensenrechten, ook worden gezien als 'instabiele' landen en landen die de eigendomsrechten van investeerders mogelijk zullen schenden. In dit onderzoek wordt namelijk ook aangetoond dat wanneer ondanks mensenrechtenschendingen, een land toch wordt gezien als 'stabiel' en respectvol naar eigendomsrechten, *naming and shaming* nauwelijks gepaard met afname van investeringen.

Hafner-Burton (2008) vond geen verband tussen *naming and shaming* door ngo's en investeringen. Deze onderzoeker keek naar *naming and shaming* door Amnesty International, de westerse media en/of de UNHRCC. Het blijkt dat een regering vaak wel nieuwe wetten maakt tegen de mensenrechtenschending naar aanleiding van de openbaringen, maar meestal niet stoppen met het gebruiken van terreur. Soms neemt zelfs de terreur toe. Dit komt doordat (a) regeringen niet altijd invloed hebben op de terreur en (b) regeringen vaak maatregelen nemen die wel een vorm van mensenrechtenschending verbetert, maar andere vormen verergeren of doorzetten. Zo kunnen regimes naar aanleiding van *naming and shaming* wel verkiezingen organiseren, maar vervolgens de oppositie terroriseren.

In de studie van Barry, Chad en Flynn (2013) wordt het onderzoek van Hafner-Burton (2008) overigens bekritiseerd vanwege de beperkte focus op Amnesty International en niet op de honderden andere ngo's die er zijn. Zoals Barry, Chad en Flynn (2013) beschrijven gaat het mogelijk juist om een 'boemerang effect': dat steeds meer organisaties, en daarna ook regeringen, kritiek hebben op de schendingen van de mensenrechten van een bepaald land, zorgt uiteindelijk voor verandering.

Naming and shaming van bedrijven

In een review van Aguinis en Glavas (2012) wordt geconcludeerd dat de druk van onder meer belangenorganisaties en consumenten, een belangrijke voorspeller is voor het overgaan tot maatschappelijk verantwoord ondernemen door bedrijven. Hoe die druk eruit ziet, en of dat via *naming and shaming* is, wordt niet gespecificeerd.

Uit een casestudie van Spar en La Mure (2003) komt naar voren dat bedrijven verschillend reageren op *naming and shaming* door ngo's. Dit hangt onder meer af van een kosten-batenanalyse: hoeveel kost het het bedrijf om toe te geven aan de eisen van activisten en hoeveel schade is er voor het bedrijf als er niet wordt toegegeven? Bedrijven die sterk leunen op hun merknaam, kiezen eerder voor toegeven aan ngo's. In het artikel komt de casus van sportkledingmerk Nike voorbij. Nike is succesvol vanwege de bekende en goede naam van het merk. Het bedrijf moet dus wel reageren op *naming and shaming*. Maar voor bedrijven die bijvoorbeeld grondstoffen leveren voor andere producten, en dus niet direct afhankelijk zijn van consumenten, is het minder schadelijk.

Naming and shaming van bedrijven komt niet alleen vanuit ngo's of de United Nations maar ook vanuit consumenten via internet. Luo, Zhang en Marquis (2016) onderzochten of bedrijven die bekritiseerd werden via internet, daarna ook meer actie ondernamen. Dat deden ze door de casus te bestuderen van de situatie na de aardbeving in 2008 in China. Via internet werden Chinese bedrijven negatief genoemd wanneer zij niet doneerden aan de wederopbouw in eigen land. Bedrijven die dit meemaakten, gingen daarna sneller doneren. Het *naming and shaming* door het algemeen publiek had dus effect. Net als in de casestudie van Spar en La Mure (2003) was dit het meest effectief bij bedrijven die sterk afhankelijk zijn van hun merknaam.

Dat *naming and shaming* effect heeft blijkt ook uit een studie van McDonnell en King (2013). Zij analyseerden oproepen van activisten voor boycotts tussen 1995 en 2000 in de VS (totaal 195 boycotts). Het bleek dat deze bedrijven door deze aanvallen, meer hun best gingen doen om de sociale kant van het bedrijf te laten zien. Dat start vanuit *impression management*, maar betekent volgens de onderzoekers tegelijkertijd dat bedrijven zelf kunnen veranderen. Ze noemen het voorbeeld van Nike die een uitgebalanceerd 'prosociaal performance repertoire' heeft ontwikkeld, juist omdat ze veel bekritiseerd zijn door activisten (McDonnell & King, 2013). Aguinis en Glavas (2012) hebben hier een iets somberder beeld van: zij hebben het idee dat een bedrijf juist minder tijd besteedt aan echt maatschappelijk verantwoord ondernemen wanneer het vooral bezig is met 'symbolische activiteiten'. Al hoewel *naming and shaming* dus effect kan hebben, is het niet per definitie de beste strategie. Bedrijven zijn vooral geneigd om in samenwerking met ngo's aan verandering te werken door regelmatig (informeel) contact tussen bedrijven en ngo's, zo blijkt uit onderzoek van Den Hond, De Bakker en Doh (2015), die 87 Nederlandse bedrijven onderzochten. *Naming and shaming* zorgde er juist niet voor dat bedrijven meer gingen samenwerken met ngo's om verandering te bewerkstelligen.

Praktijkvoorbeeld: Nike

'Believe in something, even if it means sacrificing everything'

Nike lanceerde recent een nieuwe campagne met 'Take a knee'-initiator Colin Kaepernick (American football speler). Door te knielen tijdens het volkslied nam Kaepernick een standpunt in tegen discriminatie en tegen buitensporig politiegeweld tegen Afro-Amerikanen. De keuze van Nike om Kaepernick te gebruiken in een campagne, wordt gezien als een politiek statement. Hoewel Kaepernick-haters ervoor kozen om hun Nike kleding en schoenen in brand te steken op sociale media, steeg de online verkoop met 31 procent, bovendien stegen de aandelen van Nike (na een eerste dip) tot record hoogte (NOS, 14 september 2018).

Naming and shaming zorgt niet altijd voor verminderde winst van bedrijven (Vogel, 2010). Of dat gebeurt, hangt onder meer af van in hoeverre een consument een overlap ziet tussen het eigen karakter en het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijf (Sen & Bhattacharya, 2001). Bedrijven reageren echter wel op *naming and shaming*, zo beschrijft Vogel (2010) in zijn analyse op basis van de wetenschappelijke literatuur. Dat doen zij onder meer door zich vrijwillig te committeren aan normen binnen hun sector of het bedrijfsleven algemeen. Bedrijven doen dat vaak collectief, met anderen in hun sector, omdat *naming and shaming* vaak afstraalt op de hele sector. En wanneer er afspraken worden gemaakt in de hele sector, wordt valse concurrentie voorkomen. Een bedrijf kan niet meer winst gaan maken door arbeiders uit te buiten, omdat ze gezamenlijk hebben besloten dat niet te doen. Ook Aguilera, Rupp, Williams en Ganapathi (2007) beschrijven dat bedrijven geneigd zijn actie te ondernemen door *naming and shaming*, maar dat ook andere motieven, zoals economische motieven en voldoen aan de normen in de sector, een rol spelen.

Mogelijke verklaringen voor effect

Maar hoe komt het dat de strategie van openlijk bekritisieren werkt? Vadlamannati en collega's (2018) hebben, op basis van eerdere onderzoeken, twee verklaringen als het gaat om regeringen. Allereerst: landen die elkaars bondgenoten zijn, zijn terughoudend om elkaar te beschamen. Echter, zodra een land een resolutie aan zijn broek heeft, zien andere landen dit land als een outcast die deze weinig bondgenoten heeft. Dit maakt het land minder aantrekkelijk voor bedrijven om in te investeren. Ten tweede zijn bedrijven terughoudend om te investeren in het betreffende land omdat zij zelf hierdoor ook reputatieschade kunnen oplopen. Het kan kritiek opleveren van potentiële consumenten en brengt risico's met zich mee van een boycot. Kortom: je krijgt een slechte reputatie en het lijkt alsof niemand meer met je om wil gaan. Je hoort er niet meer bij. Dit komt overeen met wat Vogel (2010) en Aguilera, Rupp, Williams en Ganapathi (2007) beschrijven: bedrijven vinden het van cruciaal belang niet onder te doen voor de andere bedrijven in hun sector, vaak hun concurrenten, en reageren dus op *naming and shaming*. En *naming and shaming* van een bedrijf uit de sector, betekent ook vaak dat andere bedrijven in die sector meer hun best gaan doen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (Vogel, 2010).

Naast deze relationele motieven, kunnen ook economische motieven, het winstogmerk, een rol spelen. Volgens de casestudie van Spar en La Mure (2013) kan het rendabel zijn om als bedrijf de eerste te zijn die betere mensenrechten, milieueisen of andere maatschappelijke verantwoorde doelen nastreeft; dit kan dan een onderdeel worden van de marketing. Het eerste bedrijf in een bepaalde branche die tegemoet komt aan de eisen van ngo's, doet dit vaak dus vanuit economische motieven, de volgende reageert daarom mogelijk niet meer op ngo's.

Spar en La Mure (2013) noemen ook voorbeelden van bedrijven waarbij de keuze voor betere mensenrechten, niet herleid kon worden tot een kosten-batenanalyse.

De onderzoekers denken dat er aan de top van deze bedrijven mensen zitten die echt gemotiveerd zijn om verandering door te voeren. Zo maakt de politieke overtuiging van CEO's uit in hoeverre en hoe zij zich inzetten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (Chin, Hambrick & Trevino, 2013). Ook Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi (2007) beschrijven dat idealistische motieven een rol kunnen spelen. Dit komt ook naar voren in de review van Aguinis en Glavas (2012) over waarom bedrijven starten met maatschappelijk verantwoord ondernemen: moralistische redenen zijn belangrijk.

7.2 Voorwaarden

***Naming and shaming* komt bij voorkeur vanuit meerdere partijen én vanuit de media**

Uit het hierboven genoemde onderzoek van Vadlamannati, Janz en Berntsen (2018), komt naar voren dat *naming and shaming* alleen zin heeft als de (sociale) media er uitgebreid verslag van doet. Ook uit andere onderzoeken blijkt dat *naming and shaming* moet komen van alle kanten: zowel van ngo's als van andere regeringen (via bijvoorbeeld de UNHRCC) als vanuit media en het grote publiek (Barry, e.a., 2013). Dit komt ook uit de studie van Murdie en Davis (2012): *naming and shaming* van regeringen door ngo's heeft alleen effect wanneer er druk blijft komen van lokale organisaties, gecombineerd met druk van internationale spelers zoals andere ngo's en andere regeringen.

Het werkt met name bij bedrijven die sterk afhankelijk zijn van hun goede naam

In een studie van Bartley en Child (2007) wordt geconcludeerd dat het vooral de merken zijn met een bekende en goede naam die door activisten openlijk aangeklaagd worden. Dit concluderen de onderzoeken op basis van een analyse van 150 bedrijven in de Verenigde Staten in de textiel- en schoenenindustrie, waarbij zij de gegevens van deze bedrijven vergeleken met gegevens over welke bedrijven tussen 1993 en 2000 zijn getroffen door *naming and shaming* in verband met *sweatshops* in het buitenland. Het gaat om bedrijven (a) die een sterk geglobaliseerd karakter hebben, (b) die innovatieve of grote marketingcampagnes hebben, (c) die bekend staan vanwege hun positieve reputatie in de industrie, (d) die groot presteren en (e) groot zijn.

Dit komt overeen met de studie van Spar en Lamure (2003) die stelt dat *naming en shaming* alleen werkt bij bedrijven die direct afhankelijk zijn van consumenten en het imago dat consumenten hen toedichten. Bedrijven die bijvoorbeeld grondstoffen leveren aan andere bedrijven zijn dat veel minder en op hen zal de kritiek veel minder effect hebben (Spar & La Mure, 2003). Dit komt overeen met de conclusie van Luo, Zhang en Marquis (2016).

Het werkt met name bij bedrijven die financieel ruimte hebben voor aanpassing

Een theoretische studie van Campbell (2007) laat daarnaast ook zien dat een bedrijf financieel de ruimte moet hebben, en de prikkel moeten hebben, om aan verbetering te doen. Voor bedrijven die financieel worstelen, of een grote competitie hebben waar ze tegenop moeten boksen, is het vaak niet mogelijk om te investeren in verbeteringen. Hun primaire focus is overleven. Voor bedrijven die juist een monopolie hebben of anderszins een machtspositie, is de prikkel om zichzelf te verbeteren doorgaans afwezig. De consument is immers afhankelijk van hen, als ze het betreffende product willen hebben. Er bestaat volgens Campbell (2007) een ideaal midden, waarin reputatieschade beperkt dient te worden ten einde het beste financiële resultaat te kunnen behalen als bedrijf, en de financiële mogelijkheden dit toelaten.

7.3 Conclusie

Alhoewel erg geen onderzoek is dat enkel gaat over *naming and shaming* van bedrijven wegens discriminatie is wel bekend dat het openlijk aankaarten van misstanden van bedrijven die mensenrechten schenden (waar discriminatie een onderdeel van is) ervoor kan zorgen dat deze bedrijven hun best gaan doen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en een sociaal gezicht te krijgen. Echter *naming and shaming* heeft met name effect bij bedrijven die een duidelijke merknaam hebben en erg bekend zijn.

Naming and shaming kan gebeuren door ngo's maar ook door de publieke opinie, de media en overheid. Idealiter komt het van diverse kanten zodat er een boemerangeffect ontstaat. Bedrijven willen geen imagoschade leiden en reageren daarom op *naming and shaming* met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bedrijven in dezelfde sector kunnen daaraan meedoen omdat zij niet willen onderdoen voor andere in hun sector.

Mogelijke rol van de overheid

De rol van de overheid is allereerst komen met duidelijke wetgeving (zie paragraaf 5) en het uitdragen van sociale normen (paragraaf 4). Wanneer bedrijven en organisaties zich niet houden aan die wetgeving en sociale normen, hebben ngo's en de publieke opinie een actieve rol bij het publiek benoemen van bedrijven en organisaties die discrimineren bij werving en selectie ten einde daadwerkelijk verandering op gang te brengen. Overheden kunnen deze ngo's faciliteren en ondersteunen in hun rol zodat zij hun taken goed kunnen uitvoeren. Ook kunnen overheden de kritieken en adviezen van ngo's onder de aandacht brengen en onderstrepen.

8 Samenvatting en conclusies

Doel van deze inventarisatie was om meer inzicht te ontwikkelen in aanpakken die effectief kunnen zijn bij het verminderen van discriminatie in werving en selectie op de arbeidsmarkt. Om het onderzoek af te bakenen, namen we specifiek zes typen aanpakken onder de loep:

- (1) *Confrontatie en bewustwording*: Het gaat hier om trainingen of andere middelen, waarbij de bedoeling is dat medewerkers die belast zijn met werving en selectie, zich bewust worden van hun eigen vooroordelen en stereotypen. Dit gebeurt door hen te confronteren met situaties waarin zij merken vooroordelen of stereotypen te hanteren. In zo'n training is de bedoeling dat deelnemers ook leren deze vooroordelen en stereotypen onder controle te krijgen zodat discriminatie wordt verminderd.
- (2) *Communiceren dat diversiteit in het personeelsbestand loont*. Denk bijvoorbeeld aan campagnes waarin bedrijven of organisaties worden overtuigd van de meerwaarde van een divers personeelsbestand, met als doel hen te stimuleren niet te discrimineren in werving en selectie maar juist te zorgen voor een divers personeelsbestand.
- (3) *Sociale normen communiceren*: het uitdragen van sterke sociale normen vóór gelijke behandeling en tegen discriminatie, naar en binnen het bedrijfsleven.
- (4) *Verantwoording afleggen*: bedrijven of organisaties uitdagen of verplichten om verantwoording af te leggen voor hun werving- en selectieproces; over welke keuzes hebben zij gemaakt en hoe hebben zij discriminatie getackeld.
- (5) *Verbieden van discriminatie*: via wetgeving een verbod opleggen aan discriminatie in werving en selectie.
- (6) *'Naming and shaming'*: het publiekelijk 'aan de schandpaal nagelen' van bedrijven of organisaties die discrimineren in werving en selectie.

De vraag die in deze inventarisatie centraal stond, betrof de volgende:

Wat is er bekend over de effectiviteit van de zes genoemde aanpakken, als middel om discriminerend gedrag terug te dringen in processen van werving en selectie op de arbeidsmarkt?

Hierbij hebben wij specifiek aandacht voor de rol van de overheid. In iedere conclusie zal de mogelijke rol van de overheid dan ook worden toegelicht.

8.1 Methode van de inventarisatie

Er zijn meer dan 150 studies bekeken uit wetenschappelijke (met name peer reviewed) tijdschriften. Het gaat zowel om studies vanuit de sociale en organisatiepsychologie, als meer vanuit de economie en 'business' studies.

8.2 Resultaten per aanpak

Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn om niet te discrimineren, hebben baat bij een **training bewustwording en zelfcontrole** (1) waarin zij met behulp van onder andere confrontatiemethoden, leren om hun eigen vooroordelen en stereotypen te (h)erkennen en middels zelfcontrole te voorkomen dat deze van invloed zijn op hun gedrag en keuzes. Het gaat om mensen die zich schuldig voelen wanneer ze ontdekken impliciete vooroordelen en stereotypen hebben. Impliciete vooroordelen en stereotypen zijn vooroordelen en stereotypen die niet zozeer bewust worden ervaren maar die meer 'automatisch' gaan. Wanneer mensen met deze kenmerken de ruimte krijgen om te leren zichzelf te betrappen op impliciete vooroordelen en deze bij te sturen, kan deze aanpak gelijke behandeling in werving en selectie een stap dichterbij brengen. Een belangrijk aandachtspunt is echter dat werknemers die belast zijn met werving en selectie, aandacht en focus moeten hebben om zichzelf steeds te blijven monitoren op vooroordelen en stereotypen; wat betekent onder meer dat zij goed uitgeslapen zijn en niet veel taken tegelijk hebben. Instrumenten zoals een check- of scorelijstje, waarmee de relevante kenmerken van de kandidaat voor de functie worden gescoord, kunnen helpen om impliciete vooroordelen en stereotypen minder kans te geven.

Er zijn verschillende aanbieders van dit soort trainingen, onder meer het College voor de Rechten van de Mens en particuliere organisaties. Het is essentieel dat de mensen die niet gemotiveerd zijn om discriminatie aan te pakken, géén training krijgen om zich bewust te worden van hun vooroordelen en stereotypen. Bij hen kan training averechts werken. Dat werknemers zich vaak zelf vrijwillig aanmelden voor zo'n cursus is dus een pluspunt: een verplichte training kan bij de ongemotiveerde medewerkers leiden tot meer weerstand.

Een andere aanpak is, de boodschap **communiceren dat diversiteit loont** (2), bijvoorbeeld in een campagne. Om te zorgen dat de boodschap ook daadwerkelijk tot gedragsverandering leidt, is het van belang de boodschap zo te formuleren dat het relevant is voor de ontvanger. Doordat per sector kan verschillen wat relevant is, en de bewezen kennis per sector verschilt, is het van belang om boodschappen op maat te formuleren voor één of enkele sectoren waarbij aandacht is voor de boodschapper (een persoon of organisatie die in hoge achting staat van de sector), en de juistheid van de boodschap. Risico is wel dat de boodschap te algemeen blijft. Het is daarom van belang om zowel de inhoud van de boodschap, als de wijze van communiceren, af te stemmen op de te beïnvloeden groep; met name de specifieke sector. Daarnaast moet de persoon of de organisatie die de boodschap uitdraagt, in hoge achting van deze specifieke sector staan en/of de expertise van de boodschapper moet voor de ontvangers overduidelijk zijn. Belangrijk is ook dat de boodschap geloofwaardig en genuanceerd is: duidelijk moet zijn welke soort diversiteit van toegevoegde waarde is (leeftijd, opleiding, opleidingsniveau, gender of etniciteit) en op welke factor de diversiteit van invloed is (efficiëntie, productiviteit, winst, creativiteit of innovatie, etc.). En wanneer bedrijven en organisaties gestimuleerd worden om een meer divers personeelsbestand te creëren, is het belangrijk dat er ook oog is voor het klimaat binnen een organisatie of bedrijf. Bedrijven en organisaties kunnen alleen profiteren van de positieve effecten van diversiteit, wanneer er ook een positief klimaat heerst in de organisatie ten aanzien van diversiteit.

Sociale normen gericht op gelijke behandeling (3) kunnen discriminatie in werving en selectie terugdringen. Of mensen al dan niet hun best doen om niet te discrimineren, hangt namelijk sterk af van wat zij denken dat 'normaal' is in hun omgeving. Wanneer mensen denken dat het in hun omgeving niet oké wordt gevonden om te discrimineren en gelijke behandeling de norm is, vergroot dit de kans dat zij zich zullen inspannen om discriminatie te voorkomen, zo laten diverse onderzoeken zien.

De perceptie van de sociale norm kan beïnvloed worden door een geloofwaardige en positieve norm te communiceren: bijvoorbeeld in een bedrijf (of de sector) actief uit te dragen dat dat de meeste werknemers in het bedrijf (of de sector) het belangrijk vinden om gelijke behandeling te bevorderen en iedere sollicitant een echte eerlijke kans te geven ongeacht onder meer afkomst, leeftijd, sekse of handicap. Een valkuil is om te benadrukken dat veel mensen discrimineren; wanneer de boodschap is dat veel mensen zich hier aan schuldig maken, kunnen mensen denken dat dit dus 'normaal' is, en daardoor zich minder inspannen om het te voorkomen.

Een aantal onderzoeken geven aanwijzingen dat sociale normen binnen bedrijven en organisaties over antidiscriminatie van invloed zijn op de werving en selectie. Daarnaast geven verschillende onderzoeken aanwijzingen dat bedrijfssectoren kunnen veranderen door het stellen van sociale normen; ten aanzien van discriminatie is hier geen onderzoek naar gedaan maar wel ten aanzien van andere thema's. Een concreet voorbeeld van normen binnen de sector zijn *global corporate codes*: deze wereldwijde normen voor een sector zijn geen wettelijke eisen, maar normen waar een netwerk van bedrijven uit een bepaalde sector vrijwillig aan voldoet, zoals het geval bij diverse eco-labels. Bedrijven doen hieraan mee om niet uit de toon te vallen in de eigen sector en leggen vrijwillig verantwoording af aan bijvoorbeeld ngo's. De overheid kan hier op de achtergrond een stimulerende rol in spelen.

De kans lopen om te moeten verantwoorden (4) hoe keuzes in werving en selectie in de praktijk zijn gemaakt en hoe gezorgd wordt voor het voorkomen van discriminatie, draagt mogelijk bij aan meer inspanning van mensen om niet te discrimineren. Een mogelijke verklaring is dat zij willen voldoen aan sociale normen en daarom meer weloverwogen nadenken over hun keuzes. Stereotypen en vooroordelen krijgen hierdoor minder kans. Al zijn niet alle studies even positief, het lijkt erop dat de kans verantwoording te moeten afleggen over praktische keuzes in werving en selectie kan werken. Mits voldaan wordt aan de volgende voorwaarden: de persoon aan wie verantwoording afgelegd moet worden is een autoriteit en geen bekende voor degene die verantwoording aflegt, de medewerkers die belast zijn met werving en selectie zijn vooraf goed geïnformeerd over dat zij kans lopen verantwoording te moeten afleggen en de kans dat verantwoording moet worden afgelegd is ook echt aanwezig en deze kans wordt niet te klein geacht. Het is van belang dat medewerkers die belast zijn met werving en selectie, genoeg aandacht en energie hebben om weloverwogen keuzes te maken. Ook moeten zij de ruimte voelen om 'fouten' te mogen maken en te mogen leren; alleen dan kan *accountability* betekenen dat er ook echt minder discriminatie plaatsvindt.

Wetgeving (5) is voornamelijk functioneel als sociale norm, omdat de pakkans ten aanzien van discriminatie minimaal is. Om te zorgen dat bedrijven en organisaties wetgeving daadwerkelijk als sociale norm ervaren, is het van belang om wetgeving niet te ver af staat van de sociale werkelijkheid. Dit draagt bij aan de sociale acceptatie van wetgeving. Bovendien is het van belang dat wetgeving geen ruimte laat voor uitzonderingsgevallen waarin discriminatie wel getolereerd wordt.

Naming and shaming (6) betekent dat een bedrijf, of een sector, openlijk wordt bekritiseerd voor gedrag dat niet past bij de sociale normen en/of wetgeving. Dit gebeurt vaak bij bedrijven die milieuwetgeving aan hun laars lappen, bij bedrijven die slechte arbeidsomstandigheden hebben voor werknemers of bedrijven die op een andere wijze onvoldoende 'maatschappelijk ondernemen', waarvan de aanpak van discriminatie een onderdeel kan zijn. Onderzoeken over het effect van *naming and shaming* richten zich met name op breed maatschappelijk ondernemen of specifieke arbeidsomstandigheden, maar laten wel relevante voorwaarden zien. *Naming and shaming* blijkt met name van invloed op het beleid en het gedrag van bedrijven wanneer deze bedrijven afhankelijk zijn van hun reputatie.

Daarnaast is het belangrijk dat het wordt gedaan door meerdere partijen op verschillende lagen (ngo's, overheid, publieke opinie, internationale organisaties). *Naming and shaming* kan ertoe leiden dat bedrijven (of organisaties) uit een sector zich vrijwillig gaan houden aan codes en normen vanuit de sector, en hier verantwoording over gaan afleggen.

8.3 Een samenhangende en integrale aanpak

De onderzochte aanpakken hangen onderling samen en zouden elkaar, in theorie, kunnen versterken. Op basis van dit onderzoek is daarom onze hypothese dat vooral een samenhangende en integrale aanpak succesvol zou kunnen zijn en dat deze er bijvoorbeeld als volgt uit zou kunnen zien:

Wanneer er duidelijke wetgeving (4) is dat discriminatie in werving en selectie bestaat, en deze wetgeving wordt actief bekend gemaakt door de overheid (eventueel door middel van campagnes per sector waarbij ook de economische voordelen van een divers personeelsbestand aan de orde komen), draagt dit bij een sociale norm (3) in de samenleving tegen discriminatie en vóór gelijke behandeling. Als ngo's, burgers en/of (sociale) media druk uitoefenen op bedrijven of organisaties, onder meer via *naming and shaming* (6), om zich ook echt aan de wet te houden, kan dit ertoe leiden dat bedrijven hun best gaan doen om imagoschade te beperken. Bescherming van het imago van het bedrijf, en zelfs van de hele sector, kan een motivatie zijn voor bedrijven of organisaties om zich te organiseren en een netwerk te vormen in de sector waarmee zij zich committeren aan de norm niet te discrimineren, een code of certificering opstellen en (4) verantwoording hierover afleggen aan ngo's, aan elkaar of de overheid. Wanneer werknemers weten dat zij de kans lopen verantwoording te moeten afleggen, bijvoorbeeld aan een ngo, over hoe zij hun keuzes hebben gemaakt in de werving en selectie, zullen zij zich vaak meer inspannen om discriminatie te voorkomen. Op deze manier kan discriminatie in werving en selectie al deels verminderd worden.

Echter, de werking van impliciete vooroordelen en stereotypen wordt daarmee niet helemaal teniet gedaan; mensen hebben namelijk niet altijd bewust in de gaten dat zij discrimineren. Via een cursus kunnen zij geconfronteerd worden met hun eigen vooroordelen en stereotypen en kan bewustwording gestimuleerd worden (1). Werknemers leren op deze manier zichzelf te corrigeren wanneer zij zichzelf betrapten op impliciete stereotypen en vooroordelen. Wanneer dit regelmatig herhaald wordt en de werknemers voldoende ruimte krijgen om er aandacht aan te besteden, kunnen zo ook de meer 'onbewuste' vormen van discriminatie in werving en selectie getackeld worden. Instrumenten, zoals een checklist waarbij relevante kenmerken voor de functie worden gescoord per kandidaat, kunnen daarbij helpen. En wanneer tegelijkertijd sociale normen tegen discriminatie en voor gelijke behandeling sterk leven binnen de samenleving, de sector en het bedrijf, kan dit werknemers nog meer motiveren om deel te nemen aan zo'n cursus.

Bij dit model zijn drie belangrijke kanttekeningen:

(1) *Het is géén lineair model: het proces kan ook in een andere volgorde verlopen.*

Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat bedrijven en organisaties die zich al georganiseerd hebben in een netwerk en verantwoording afleggen (4) alsnog te maken krijgen met *naming and shaming* (5) omdat de codes of certificering die zij hanteren volgens ngo's en/of activisten in de (sociale) media, niet ver genoeg gaan. Als reactie hierop kunnen de codes of certificering weer aangescherpt worden.

(2) *Stappen kunnen worden overgeslagen of dubbel worden gedaan.*

Het kan bijvoorbeeld ook zijn dat bedrijven en organisaties niet zo zeer door *naming and shaming* (6) worden aangezet om zich samen te organiseren en een netwerk te vormen, maar door de overheid die een sterke sociale norm uitdraagt (3) of door een bedrijf of organisatie die het goede voorbeeld geeft, hier veel publiciteit voor krijgt en daarmee de sociale norm versterkt.

(3) *Monitoring en evaluatie is nodig.*

Of de hierboven beschreven samenhangende en integrale aanpak daadwerkelijk effectief is in de praktijk, is dus nog niet duidelijk en zou nader onderzocht moeten worden. Wenselijk zou zijn dat wanneer in Nederland geëxperimenteerd gaat worden met een integrale en samenhangende aanpak van discriminatie in werving selectie, dit proces goed gemonitord en geëvalueerd wordt om na te gaan of (delen van) deze aanpak de gewenste resultaten oplevert in de praktijk (het terugdringen van discriminatie) én wat de effectiviteit is van ieder onderdeel, los en in samenhang. Op basis van die resultaten, kan de aanpak verder verbeterd worden.

8.4 Mogelijke rol van de overheid

In de aanpak van discriminatie in werving en selectie zijn er verschillende rollen voor de overheid naar voren gekomen in dit rapport. De rol verschilt per aanpak maar deze zijn samen te vatten tot vijf mogelijke kerntaken:

(1) *Wetgeving formuleren en sociale normen stellen* tegen discriminatie en voor gelijke behandeling; belangrijk is niet alleen dat er duidelijke wetgeving is die discriminatie verbiedt in werving en selectie maar ook dat er zorg voor wordt gedragen dat bedrijven en organisaties goed op de hoogte zijn van deze wetgeving. Op deze manier kan de overheid een sociale norm uitdragen.

(2) *Het stellen van een ondergrens en handhaven* van deze ondergrens; de minimale eisen formuleren waar bedrijven en organisaties aan moeten voldoen om discriminatie in werving en selectie tegen te gaan en het handhaven daarvan. Er zouden bijvoorbeeld eisen gesteld kunnen worden aan de inrichting van het werving- en selectieproces: bijvoorbeeld dat bedrijven en organisaties instrumenten hanteren waarbij gescoord wordt op relevante kenmerken van kandidaten voor de functie. De overheid zou vervolgens kunnen controleren of bedrijven voldoen aan de gestelde eisen.

(3) *Het stimuleren en faciliteren* dat bedrijven en organisaties zichzelf organiseren; het stimuleren van netwerkvorming in verschillende sectoren, waarmee bedrijven en organisaties zich committeren aan de norm niet te discrimineren en verantwoording hierover afleggen aan elkaar of ngo's. De overheid kan ook een rol spelen in het reguleren of bestendigen van de gemaakte afspraken (codes of certificeringen).

(4) *Het belonen* van de goede voorbeelden: de overheid kan bedrijven of organisaties die het goed doen belonen, bijvoorbeeld door deze in het zonnetje te zetten. Denk aan bedrijven of organisaties die hun werknemers stimuleren en motiveren voor bewustwordingstrainingen of bedrijven of organisaties die een stevige cultuur van verantwoording hebben binnen alle lagen, als het gaat om de gemaakte keuzes in werving en selectie.

(5) *Overtuigen* van bedrijven of organisaties van de noodzaak van het verminderen van discriminatie in werving en selectie; bijvoorbeeld door een campagne, gericht op specifieke sectoren en in nauwe samenwerking met bedrijven en organisaties, over dat diversiteit in het personeelsbestand winst op kan leveren.

8.5 Beperkingen van dit onderzoek

- Dit onderzoek richt zich op slechts zes mogelijke aanpakken van discriminatie in werving en selectie. Er zijn echter ook andere aanpakken. Denk aan anoniem solliciteren en divers samengestelde selectiecommissies.
Overigens, hoeveel aanpakken er in Nederland precies zijn om discriminatie in werving en selectie te verminderen is nog niet duidelijk; er is geen overzicht van welke aanpakken in Nederland momenteel worden ingezet voor het tegengaan van discriminatie in werving en selectie én wat hun veronderstelde effect is.
- In dit onderzoek is gefocust op de wetenschappelijk beschikbare literatuur. Dit betreft met name onderzoek in het buitenland. Wat ontbreekt, is onderzoek in de praktijk, en specifiek in de Nederlandse context. Een toetsing in de praktijk van een samenhangende en integrale aanpak bestaande uit kansrijke aanpakken volgens (een deel van) de theorie, zou wenselijk zijn.
- Dit onderzoek focust alleen op werving en selectie. Wanneer discriminatie in werving en selectie verminderd wordt, betekent dit niet automatisch dat discriminatie op de werkvloer ook vermindert. Wat werkt om discriminatie op de werkvloer te voorkomen (onder meer zodat er voldoende diverse doorstroom is naar de top en uitval niet evenredig een bepaalde groep werknemers treft), vraagt om nader onderzoek.
- Op basis van de literatuur kunnen we enkel uitspraken doen over of er effect is, maar niet hoe groot dit effect precies is.

9 Bronnen

Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. & Turner, J. (1990). Knowing what to think by knowing who you are: Self-categorization and the nature of norm formation, conformity and group polarization. *British Journal of Social Psychology*, 29(2), 97-119.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.

Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., & Rupp, D. E. (2006). Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*, 14(3), 147-158.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

Ako, M. A., & Akweongo, P. (2009). The limited effectiveness of legislation against female genital mutilation and the role of community beliefs in Upper East Region, Ghana. *Reproductive Health Matters*, 17(34), 47-54.

Amodio, D. & Devine, P. (2006). Stereotyping and evaluation in implicit race bias: evidence for independent constructs and unique effects on behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 652.

Amodio, D., Devine, P. & Harmon-Jones, E. (2008). Individual differences in the regulation of intergroup bias: the role of conflict monitoring and neural signals for control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(1), 60.

Andriessen, I., Fernee, H., Wittebrood, K. (2014) *Ervaren discriminatie in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Andriessen, I., Nievers, E., Faulk, L. & Dagevos, J. (2010). *Liever Mark dan Mohammed? Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet-westerse migranten via praktijktests*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Andriessen, I., Nievers, E. & Dagevos, J. (2012) *Op achterstand: Discriminatie van niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Awad Cherit, I. (2008). Cultural diversity in the news media: A democratic or a commercial need?. *Javnost-The Public*, 15(4), 55-72.

Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

Barron, L. G. (2009). Promoting the underlying principle of acceptance: The effectiveness of sexual orientation employment antidiscrimination legislation. *Journal of Workplace Rights*, 14(2).

- Barron, L. G., & Hebl, M. (2013). The force of law: The effects of sexual orientation antidiscrimination legislation on interpersonal discrimination in employment. *Psychology, Public Policy and Law*, 19(2), 191.
- Barry, C. M., Chad Clay, K., & Flynn, M. E. (2013). Avoiding the spotlight: Human rights shaming and foreign direct investment. *International Studies Quarterly*, 57(3), 532-544.
- Bartholomew, L. K., Parcel, G. S., Kok, G., Gottlieb, N. H., & Fernández, M. E. (2011). *Planning Health Promotion Programs: An Intervention Mapping Approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bartholow, B. D., Dickter, C. L., & Sestir, M. A. (2006). Stereotype activation and control of race bias: cognitive control of inhibition and its impairment by alcohol. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2), 272.
- Bartley, T. (2003). Certifying forests and factories: States, social movements and the rise of private regulation in the apparel and forest products fields. *Politics and Society*, 31(2003), 433-464.
- Bartley, T. & Child, C. (2007). Shaming the corporation: Globalization, reputation, and the dynamics of anti-corporate movements. In: *Annual meeting of the American Sociological Association, New York*. Available at http://www.allacademic.com/meta/pl84737_index.html (Accessed March 1, 2009).
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. In: *The economic dimensions of crime* (pp. 13-68). Palgrave Macmillan, London.
- Bielby, W. T. (2000). Minimizing workplace gender and racial bias. *Contemporary Sociology*, 29(1), 120-129.
- Bishin, B. G., Hayes, T. J., Incantalupo, M. B., & Smith, C. A. (2016). Opinion backlash and public attitudes: Are political advances in gay rights counterproductive? *American Journal of Political Science*, 60(3), 625-648.
- Bisom-Rapp, S. (1998) Bulletproofing the workplace: Symbol and substance in employment discrimination law practice. *Fla. St. UL Rev.*, 26, 959
- Bisom-Rapp, S., & Sargeant, M. (2012). Diverging doctrine, converging outcomes: evaluating age discrimination law in the United Kingdom and the United States. *Loy. U. Chi. LJ*, 44, 717.
- Björklund, F., Bäckström, M., & Jørgensen, Ø. (2011). In-group ratings are affected by who asks and how: Interactive effects of experimenter group-membership and response format. *The Journal of Social Psychology*, 151(5), 625-634.
- Blair, I. (2002). The malleability of automatic stereotypes and prejudice. *Personality and Social Psychology Review*, 6(3), 242-261.
- Blanchard, F. A., Crandall, C. S., Brigham, J. C., & Vaughn, L. A. (1994). Condemning and condoning racism: A social context approach to interracial settings. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 993.
- Bodenhausen, G. (1990). Stereotypes as judgmental heuristics: Evidence of circadian variations in discrimination. *Psychological Science*, 1(5), 319-322.

Brtek, M. D., & Motowidlo, S. J. (2002). Effects of procedure and outcome accountability on interview validity. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 185.

Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. D., & Vaslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 81*(1), 72-97.

Briñol, P. & Petty, R. E. (2015). Elaboration and validation processes: Implications for media attitude change. *Media Psychology, 18*(2015), 267-291.

Brown, H. S., De Jong, M., & Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics, 18*(2), 182-200.

Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production, 17*(6), 571-580.

Burns, M. D., Monteith, M. J., & Parker, L. R. (2017). Training away bias: The differential effects of counterstereotype training and self-regulation on stereotype activation and application. *Journal of Experimental Social Psychology, 73*, 97-110.

Bush, A., Martin, C. & Bush, V. (2004). Sports celebrity influence on the behavioral intentions of generation Y. *Journal of Advertising Research, 44*(01), 108-118.

Butz, D. & Plant, E. (2009). Prejudice control and interracial relations: The role of motivation to respond without prejudice. *Journal of Personality, 77*(5), 1311-1342

Cammack, M., Young, L. A., & Heaton, T. (1996). Legislating social change in an Islamic society- Indonesia's marriage law. *The American Journal of Comparative Law, 44*(1), 45-73.

Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review, 32*(3), 946-967.

Carnes, M., Devine, P. G., Manwell, L. B., Byars-Winston, A., Fine, E., Ford, C. E., Forscher, P. S., laasc, C., Kaatz, A., Magua, W., Palta, M., & Sherridan, J. (2015). Effect of an intervention to break the gender bias habit: A cluster randomized, controlled trial. *Academic Medicine, 90*, 221-230.

Casey, B. J. (2015). Beyond simple models of self-control to circuit-based accounts of adolescent behavior. *Annual Review of Psychology, 66*, 295-319.

Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science, 26*(2), 311-333.

Chin, M.K., Hambrick, D.C. & Trevino, L.K. (2013). Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly, 58*(2), 197-232.

Cialdini, R., Reno, R. & Kallgren, C. (1990). A focus theory of normative conduct: recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of personality and social psychology, 58*(6), 1015.

College voor de Rechten van de Mens (2013). *Literatuuronderzoek: De juiste persoon op de juiste plaats. De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.

- College voor de Rechten van de Mens (2016). *Hoe is het bevallen? Onderzoek naar discriminatie van zwangere vrouwen en moeders met jonge kinderen op het werk*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.
- Cooley, E., Lei, R. F., & Ellerkamp, T. (2018). The Mixed Outcomes of Taking Ownership for Implicit Racial Biases. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44, 1424-1434.
- Cox, C. B., & Barron, L. (2012). The effects of changing anti-discrimination legal standards on the evaluation of older workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E198-E221.
- Cram, P., Fendrick, A., Inadomi, J., Cowen, M., Carpenter, D. & Vijan, S. (2003). The impact of a celebrity promotional campaign on the use of colon cancer screening: the Katie Couric effect. *Archives of Internal Medicine*, 163(13), 1601-1605.
- Crandall, C. S., Eshleman, A., & O'Brien, L. (2002). Social norms and the expression and suppression of prejudice: the struggle for internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 359.
- Crisp, R.J. & Turner, R.N. (2011). Cognitive adaption to the experience of social and cultural diversity. *Psychological Bulletin*, 137(2), 242-266.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77-83.
- Czopp, A. M., Monteith, M. J., & Mark, A. Y. (2006). Standing up for a change: Reducing bias through interpersonal confrontation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 784.
- Deffuant, G., Amblard, F., & Weisbuch, G. (2004). Modelling group opinion shift to extreme: the smooth bounded confidence model. Geraadpleegd op 1 oktober 2018 van <https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/27027/filename/deffuantetal2.pdf>
- Demuijnck, G. (2009). Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 83-101.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of personality and social psychology*, 56(1), 5.
- Devine, P. G., Forscher, P. S., Austin, A. J., & Cox, W. T. (2012). Long-term reduction in implicit race bias: A prejudice habit-breaking intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(6), 1267-1278.
- Devine, P. G., Forscher, P. S., Cox, W. T., Kaatz, A., Sheridan, J., & Carnes, M. (2017). A gender bias habit-breaking intervention led to increased hiring of female faculty in STEM departments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 211-215.
- Devine, P., Plant, E., Amodio, D., Harmon-Jones, E. & Vance, S. (2002). The regulation of explicit and implicit race bias: the role of motivations to respond without prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 835.
- Diversiteit in bedrijf. (2019). *Divers werven en selecteren. Kennisdocument*. Den Haag: Diversiteit in bedrijf.
- Does, S., Derks, B. & Ellemers, N. (2011). Thou shalt not discriminate: How emphasizing moral ideals

rather than obligations increases Whites' support for social equality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), 562-571.

Donohue III, J. J., & Heckman, J. (1991). *Continuous versus episodic change: The impact of civil rights policy on the economic status of blacks* (No. w3894). National Bureau of Economic Research.

Dovidio, J. F. (2001). On the nature of contemporary prejudice: The third wave. *Journal of Social Issues*, 57, 829-849.

Dovidio, J. F., Eller, A., & Hewstone, M. (2011). Improving intergroup relations through direct, extended and other forms of indirect contact. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(2), 147-160

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Kawakami, K. (2003). The Contact Hypothesis: The past, present, and the future. *Group Processes and Intergroup Relations*, 6, 5-21.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. E., Kawakami, K., & Hodson, G. (2002). Why can't we just get along? Interpersonal biases and interracial distrust. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 8(2), 88.

Dunton, B. & Fazio, R. (1997). An individual difference measure of motivation to control prejudiced reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(3), 316-326.

Ellemers, N., Kingma, L., van de Burgt, J., & Barreto, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of organizational Moral Psychology*, 1(2), 97-124.

Falck, O. & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(2007), 247-254.

Fazio, R. H., Jackson, J. R., Dunton, B. C., & Williams, C. J. (1995). Variability in automatic activation as an unobtrusive measure of racial attitudes: A bona fide pipeline? *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(6), 1013.

Feinberg, M. & Willer, R. (2015). From Gulf to bridge: When do moral arguments facilitate political influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, (2015), 1-17.

Fleming, M. A., & Petty, R. E. (2000). Identity and persuasion: An elaboration likelihood approach. In D. J. Terry & M. A. Hogg (Eds.), *Attitudes, Behavior, and Social Context: The Role of Norms and Group Membership* (pp. 171-199). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Flores, A. R., & Barclay, S. (2016). Backlash, consensus, legitimacy, or polarization: The effect of same-sex marriage policy on mass attitudes. *Political Research Quarterly*, 69(1), 43-56.

Ford, T. E., Gambino, F., Lee, H., Mayo, E., & Ferguson, M. A. (2004). The role of accountability in suppressing managers' preinterview bias against African-American sales job applicants. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(2), 113-124.

Fouarge, D., & Montizaan, R. (2015). Hoe bereid zijn werkgevers om ouderen aan te nemen? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(3), 256-268.

Frantz, C., Cuddy, A., Burnett, M., Ray, H. & Hart, A. (2004). A Threat in the Computer: The Race Implicit Association Test as a Stereotype Threat Experience. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(12), 1611-1624.

Garnero, A. & Rycx, F. (2013). *The heterogeneous effects of workforce diversity on productivity, wages and profits*. IZA Discussion Paper, no. 7350. Bonn (Duitsland): Institute for the Study of Labor (IZA).

Gawronski, B. & Bodenhausen, G. (2006). Associative and propositional processes in evaluation: an integrative review of implicit and explicit attitude change. *Psychological Bulletin*, 132(5), 692.

Gawronski, B., Geschke, D. & Banse, R. (2003). Implicit bias in impression formation: Associations influence the construal of individuating information. *European Journal of Social Psychology*, 33(5), 573-589.

Gawronski, B., Peters, K., Brochu, P. & Strack, F. (2008). Understanding the relations between different forms of racial prejudice: A cognitive consistency perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(5) 648-665.

Ghumman, S. & Barnes, C. (2013). Sleep and prejudice: A resource recovery approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(S2), E166-E178.

Girvan, E. J., Deason, G., & Borgida, E. (2015). The generalizability of gender bias: Testing the effects of contextual, explicit, and implicit sexism on labor arbitration decisions. *Law and Human Behavior*, 39(5), 525.

Glaser, J., & Kihlstrom, J. F. (2005). Compensatory automaticity: Unconscious volition is not an oxymoron. In Hassin R.R., Uleman J.S., Bargh, J. A. *The New Unconscious*, 171-195. Oxford: Oxford University Press

Glaser, J. & Knowles, E. (2008). Implicit motivation to control prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(1), 164-172.

Goff, P., Steele, C. & Davies, P. (2008). The space between us: stereotype threat and distance in interracial contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(1), 91.

Gonsalkorale, K., Sherman, J. & Klauer, K. (2009). Aging and prejudice: Diminished regulation of automatic race bias among older adults. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(2), 410-414.

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87-102.

Gordijn, E., Hindriks, I., Koomen, W., Dijksterhuis, A. & Van Knippenberg, A. (2004). Consequences of stereotype suppression and internal suppression motivation: A self-regulation approach. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(2), 212-224.

Gordijn, E. & Wigboldus, D. (2013). Stereotypen. In: Vonk, R. (2013) (red.) *Sociale psychologie*. Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Gordon, R. A., Rozelle, R. M., & Baxter, J. C. (1989). The effect of applicant age, job level, and accountability on perceptions of female job applicants. *The Journal of Psychology*, 123(1), 59-68.

Govorun, O. & Payne, B. (2006). Ego-depletion and prejudice: separating automatic and controlled components. *Social Cognition*, 24(2), 111-136.

Greenwald, A. & Banaji, M. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4.

Greenwald, A., McGhee, D. & Schwartz, J. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464.

Hafner-Burton, E. M. (2008). Sticks and stones: Naming and shaming the human rights enforcement problem. *International Organization*, 62(4), 689-716.

Hahn, A., Judd, C., Hirsh, H. & Blair, I. (2014). Awareness of implicit attitudes. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(3), 1369.

Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204-224.

Haslam, S. A., Oakes, P. J., McGarty, C., Turner, J. C., Reynolds, K. J., & Eggins, R. A. (1996). Stereotyping and social influence: The mediation of stereotype applicability and sharedness by the views of in-group and out-group members. *British Journal of Social Psychology*, 35(3), 369-397.

Hebl, M., Barron, L., Cox, C. B., & Corrington, A. R. (2016). The efficacy of sexual orientation anti-discrimination legislation. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(7/8), 449-466.

Hegselmann, R., & Krause, U. (2002). Opinion dynamics and bounded confidence models, analysis, and simulation. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 5(3).

Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.

Herring, C. (2017). Is Diversity Still a Good Thing? *American Sociological Review*, 82(4), 868-877.

Hofmann, W., Gschwendner, T. & Schmitt, M. (2005). On implicit-explicit consistency: The moderating role of individual differences in awareness and adjustment. *European Journal of Personality*, 19(1), 25-49.

Hond, F. den, Bakker, F.G.A. de, Doh, J. (2015). What prompts companies to collaboration with NGOs? Recent evidence from the Netherlands. *Business and Society*, 54(2), 187-228.

Hoogendoorn, S. & Praag, M. van. (2012). *Ethnic diversity and team performance: A field experiment*. Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2012-068/3.

Iatridis, K., Kuznetsov, A., & Whyman, P. B. (2016). SMEs and certified management standards: the effect of motives and timing on implementation and commitment. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 67-94.

Inzlicht, M., Legault, L. & Teper, R. (2014). Exploring the mechanisms of self-control improvement. *Current Directions in Psychological Science*, 23(4), 302-307.

Jakobsson, M. (2017). *Exploring drivers of chemical risk management in Sweden: A Q-methodological study of the engineering industry in the Gnosjö region*. Linnaeus University.

Johansen, R. E. B., Diop, N. J., Laverack, G., & Leye, E. (2013). What works and what does not: a discussion of popular approaches for the abandonment of female genital mutilation. *Obstetrics and Gynaecology International*, 2013.

Kahneman, D. (2011). *Think fast, think slow*. New York: Farrar, Strauss and Giroux.

Kalev, A., & Dobbin, F. (2006). Enforcement of civil rights law in private workplaces: The effects of compliance reviews and lawsuits over time. *Law & Social Inquiry*, 31(4), 855-903.

Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Common goals and golden opportunities: Evaluations of diversity education in academic and organizational settings. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 309-331.

Lambin, E. F., & Thorlakson, T. (2018). Sustainability Standards: Interactions Between Private Actors, Civil Society, and Governments. *Annual Review of Environment and Resources*, (0).

Legault, L., Gutsell, J. & Inzlicht, M. (2011). Ironic effects of anti-prejudice messages how motivational interventions can reduce (but also increase) prejudice. *Psychological Science*, 0956797611427918.

Lemmer, G., & Wagner, U. (2015). Can we really reduce ethnic prejudice outside the lab? A meta-analysis of direct and indirect contact interventions. *European Journal of Social Psychology*, 45(2), 152-168.

Lepore, L. & Brown, R. (2002). The role of awareness; Divergent automatic stereotype activation and implicit judgment correction. *Social Cognition*, 20(4), 321.

Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), 255.

Levy, D. L., Szejnwald Brown, H., & De Jong, M. (2010). The contested politics of corporate governance: The case of the global reporting initiative. *Business & Society*, 49(1), 88-115.

Lloyd, E. P., Hugenberg, K., McConnell, A. R., Kunstman, J. W., & Deska, J. C. (2017). Black and White lies: Race-based biases in deception judgments. *Psychological Science*, 28(8), 1125-1136.

Luo, X. R., Zhang, J., & Marquis, C. (2016). Mobilization in the internet age: Internet activism and corporate response. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2045-2068.

McDonnell, M. H., & King, B. (2013). Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 387-419.

Mensi-Klarbach, H., & Leixnering, S. (2017). Uncovering the Myth of the Rational Good: Diversity Management and Corporate Social Responsibility in Austria. In *Corporate Social Responsibility and Diversity Management* (pp. 93-106). Springer, Cham.

Mero, N. P., Guidice, R. M., & Brownlee, A. L. (2007). Accountability in a performance appraisal context: The effect of audience and form of accounting on rater response and behavior. *Journal of Management*, 33(2), 223-252.

- Monteith, M. (1993). Self-regulation of prejudiced responses: Implications for progress in prejudice-reduction efforts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(3), 469.
- Monteith, M. (1996). Affective Reactions to Prejudice-Related Discrepant Responses the Impact of Standard Salience. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(1), 48-59.
- Monteith, M., Ashburn-Nardo, L., Voils, C. & Czopp, A. (2002). Putting the brakes on prejudice: on the development and operation of cues for control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1029.
- Monteith, M. J., & Mark, A. Y. (2005). Changing one's prejudiced ways: Awareness, affect, and self-regulation. *European Review of Social Psychology*, 16(1), 113-154.
- Monteith, M., Mark, A. & Ashburn-Nardo, L. (2010). The self-regulation of prejudice: Toward understanding its lived character. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(2), 183-200.
- Monteith, M. J., Deneen, N. E., & Tooman, G. D. (1996). The effect of social norm activation on the expression of opinions concerning gay men and Blacks. *Basic and Applied Social Psychology*, 18(3), 267-288.
- Moscovici, S. (1980). Toward a theory of conversion behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (vol.13, 209-239). New York, NY: Academic Press.
- Munger, K. (2017). Tweetment effects on the tweeted: Experimentally reducing racist harassment. *Political Behavior*, 39(3), 629-649.
- Murdie, A. M., & Davis, D. R. (2012). Shaming and blaming: Using events data to assess the impact of human rights INGOs. *International Studies Quarterly*, 56(1), 1-16.
- Nairn, A., & Fine, C. (2008). Who's messing with my mind? The implications of dual-process models for the ethics of advertising to children. *International Journal of Advertising*, 27(3), 447-470.
- Nemeth, C.J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93(1986), 23-32.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 41-52.
- Nunspeet, F. van, Ellemers, N., & Derks, B. (2015). Reducing implicit bias: How moral motivation helps people refrain from making "automatic" prejudiced associations. *Translational Issues in Psychological Science*, 1(4), 382.
- Olson, M. & Fazio, R. (2004). Trait inferences as a function of automatically activated racial attitudes and motivation to control prejudiced reactions. *Basic and Applied Social Psychology*, 26(1), 1-11.
- Openbaar Ministerie (2016) *Strafbare discriminatie in beeld*. Den Haag: Openbaar ministerie
- Pager, D. & Quillian, L. (2005). Walking the talk? What employers say versus what they do. *American Sociological Review*, 70(3), 355-380

Paluck, E. L. (2009). Reducing intergroup prejudice and conflict using the media: a field experiment in Rwanda. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(3), 574.

Paluck, E. L., & Shepherd, H. (2012). The salience of social referents: A field experiment on collective norms and harassment behavior in a school social network. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(6), 899.

Patil, S. V., Tetlock, P. E., & Mellers, B. A. (2017). Accountability systems and group norms: Balancing the risks of mindless conformity and reckless deviation. *Journal of Behavioral Decision Making*, 30(2), 282-303.

Panteia (2015). *Discriminatie in de wervings- en selectiefase. Resultaten van 'virtuele' praktijktests*. Zoetermeer: Panteia.

Pease, A., & Brewer, P. R. (2008). The Oprah factor: The effects of a celebrity endorsement in a presidential primary campaign. *The international journal of press/politics*, 13(4), 386-400.

Perry, S., Murphy, M. & Dovidio, J. (2015). Modern prejudice: Subtle, but unconscious? The role of Bias Awareness in Whites' perceptions of personal and others' biases. *Journal of Experimental Social Psychology*, 61, 64-78.

Pettigrew, T. F., & Tropp, L. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 751-783.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer-Verlag.

Petty, R.E., & Cacioppo, J.T. (1990). Involvement and persuasion: Tradition versus integration. *Psychological Bulletin*, 107, 367-374.

Plant, E. & Devine, P. (1998). Internal and external motivation to respond without prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 811.

Plant, E., Devine, P. & Brazy, P. (2003). The bogus pipeline and motivations to respond without prejudice: Revisiting the fading and faking of racial prejudice. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(2), 187-200

Piquero, A. R., Paternoster, R., Pogarsky, G., & Loughran, T. (2011). Elaborating the individual difference component in deterrence theory. *Annual Review of Law and Social Science*, 7, 335-360.

Puhl, R. M., Schwartz, M. B., & Brownell, K. D. (2005). Impact of perceived consensus on stereotypes about obese people: a new approach for reducing bias. *Health Psychology*, 24(5), 517.

Radar (2016) *Factsheet transgender discriminatie*. Geraadpleegd op 29 oktober 2018 van <https://radar.nl/file/2823270/factsheet+discriminatie+transgenders+DEF.pdf>

Ragins, B. R., & Cornwell, J. M. (2001). Pink triangles: antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1244.

Razenberg, I., Winter-Koçak, S, de, Taouanza, I., Hal, L. de & Chrifri, J. (2018). *Divers werven en selecteren in de praktijk. Handvatten ter versterking van culturele en etnische diversiteit aan de hand van voorbeelden in gemeenten*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Richeson, J., Baird, A., Gordon, H., Heatherton, T., Wyland, C., Trawalter, S. & Shelton, J. (2003). An fMRI investigation of the impact of interracial contact on executive function. *Nature Neuroscience*, 6(12), 1323-1328.

Roberson, Q., Holmes IV, O., & Perry, J. L. (2017). Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, 11(1), 189-216.

Robinson, P. H., & Darley, J. M. (1995). *Justice, liability, and blame: Community views and the criminal law*. Boulder, CO: Westview.

Ruggie, J. G. (2004). Reconstituting the global public domain. Issues, actors, and practices. *European Journal of International Relations*, 10(4), 499-531.

Schultz, P., Nolan, J., Cialdini, R., Goldstein, N. & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.

Schütz, H. & Six, B. (1996). How strong is the relationship between prejudice and discrimination? A meta-analytic answer. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(3), 441-462.

Sears, B., Mallory, C., & Hunter, N. (2011). *Economic motives for adopting LGBT-related workplace policies*. Los Angeles: The Williams Institute.

Sechrist, G. B., & Milford, L. R. (2007). The influence of social consensus information on intergroup helping behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 365-374.

Self, W. T., Mitchell, G., Mellers, B. A., Tetlock, P. E., & Hildreth, J. A. D. (2015). Balancing fairness and efficiency: the impact of identity-blind and identity-conscious accountability on applicant screening. *PloS One*, 10(12), e0145208.

Sen, S. & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.

Spar, D. L., & La Mure, L. T. (2003). The power of activism: Assessing the impact of NGOs on global business. *California Management Review*, 45(3), 78-101.

Stangor, C., Sechrist, G. & Jost, J. (2001). Changing racial beliefs by providing consensus information. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 486-496

Steinberg, L. (2008). A social neuroscience perspective on adolescent risk-taking. *Developmental Review*, 28(1), 78-106.

Steinberg, L., Icenogle, G., Shulman, E. P., Breiner, K., Chein, J., Bacchini, D., ... & Fanti, K. A. (2018). Around the world, adolescence is a time of heightened sensation seeking and immature self-regulation. *Developmental Science*, 21(2), e12532.

Talaska, C. A., Fiske, S. T., & Chaiken, S. (2008). Legitimizing racial discrimination: Emotions, not beliefs, best predict discrimination in a meta-analysis. *Social Justice Research*, 21(3), 263-296.

Tankard, M. E., & Paluck, E. L. (2016). Norm perception as a vehicle for social change. *Social Issues and Policy Review*, 10(1), 181-211.

Tankard, M. E., & Paluck, E. L. (2017). The effect of a Supreme Court decision regarding gay marriage on social norms and personal attitudes. *Psychological Science*, 28(9), 1334-1344.

Tetlock, P. (1992). The impact of accountability on judgment and choice. Toward a social contingency model. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 331-377). New York, NY: Academic Press.

Tetlock, P. E., & Kim, J. I. (1987). Accountability and judgment processes in a personality prediction task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 700.

Tetlock, P. E., & Mitchell, G. (2009). Implicit bias and accountability systems: What must organizations do to prevent discrimination? *Research in Organizational Behavior*, 29, 3-38.

Trittin, H., & Schoeneborn, D. (2017). Diversity as polyphony: Reconceptualizing diversity management from a communication-centered perspective. *Journal of Business Ethics*, 144(2): 305–322.

Towles-Schwen, T. & Fazio, R. (2003). Choosing social situations: The relation between automatically activated racial attitudes and anticipated comfort interacting with African Americans. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 170-182.

Turner, R. N., Hewstone, M., Voci, A., Paolini, S., & Christ, O. (2007). Reducing prejudice via direct and extended cross-group friendship. *European Review of Social Psychology*, 18(1), 212-255.

Vadlamannati, K. C., Janz, N., & Berntsen, Ø. I. (2018). Human rights shaming and FDI: effects of the UN Human Rights Commission and Council. *World Development*, 104, 222-237.

Vasconcelos, A. F. (2015). Portraying some determinants of discrimination in the workplace. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(2), 211-232.

Vogel, D. (2010). The private regulation of global corporate conduct: Achievements and limitations. *Business & Society*, 49(1), 68-87.

Vohs, K., Baumeister, R. & Schmeichel, B. (2012). Motivation, personal beliefs, and limited resources all contribute to self-control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 943-947.

Wittenbrink, B. van, & Henly, J. R. (1996). Creating social reality: Informational social influence and the content of stereotypic beliefs. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(6), 598-610.

Wright, S. C., Aron, A., McLaughlin-Volpe, T., & Ropp, S. A. (1997). The extended contact effect: Knowledge of cross-group friendships and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 73.

Ziegert, J. C., & Hanges, P. J. (2005). Employment discrimination: the role of implicit attitudes, motivation, and a climate for racial bias. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 553.

Zitek, E. & Hebl, M. (2007). The role of social norm clarity in the influenced expression of ..., *Journal of Experimental Social Psychology* (2006).