

ARTIKEL

Hoe bevorder je diversiteit in je personeelsbestand?

Tips voor werkgevers bij werving en selectie

1 FEBRUARI 2021

De meeste werkgevers willen niet discrimineren bij het zoeken naar nieuw personeel. Maar onbewust kunnen vooroordelen en stereotiepe beelden een rol spelen en blijft het personeelsbestand van veel bedrijven nog vrij 'wit'. Wat te doen? Er zijn in Nederland recent diverse onderzoeken gedaan naar hoe je (onbewuste) vooroordelen en stereotypen ('bias') in werving en selectie voorkomt. In dit artikel zetten KIS-onderzoekers de verschillende aanpakken voor werkgevers op een rij waarvoor een stevige wetenschappelijke basis is.

Dit artikel verscheen al eerder op onze website en is op 1 februari 2021 geüpdatet.

1. Objectief selecteren

Als je afgaat op de 'klik' met een sollicitant, dan loop je het risico dat je afgaat op (onbewuste) vooroordelen en stereotypen; zo 'klikken' mensen vaak beter met mensen die eenzelfde afkomst en achtergrond hebben als zijzelf. Dus als je Jeroen heet kun je een betere klik hebben met Mark dan met Mohammed, maar dit betekent niet dat Mark ook de betere kandidaat is. Door objectief te kijken naar de competenties van kandidaten, zoek je de persoon uit die het beste past bij de functie in plaats van de persoon die je het leukst vindt. Bekijk dit filmpje voor meer uitleg:

Mythe of waarheid in personeelsselectie: heeft iedereen bij jou gelijke kansen?



Objectief werven en selecteren doe je op de volgende manier:

- Vooraf kiezen welke competenties echt cruciaal zijn voor een functie en welke niet, zodat je weet op welke competenties je de kandidaten gaat beoordelen.
- Een afweging maken om een invulformulier te maken zodat je alle kandidaten makkelijk kan vergelijken. Het wordt dan een vorm van 'anoniem solliciteren', zie ook punt 7. Let erop dat je niet alleen vraagt om een beschrijving van de gewenste competenties maar bijvoorbeeld naar voorbeelden uit de praktijk waaruit deze competenties blijken. Lees in de [handleiding op talentisbelangrijker.nl meer over een objectievere eerste selectie](#).
- Niet bij iedere brief of formulier van een kandidaat zelf bedenken of je deze persoon geschikt vindt of niet, maar een standaard lijstje met competenties nalopen om na te gaan of deze kandidaat voldoet aan de eerder opgestelde criteria. Dat doe je bij iedere kandidaat op dezelfde manier.
- In de sollicitatiegesprekken ga je niet af op de 'klik', maar check je stap voor stap de criteria en stel je iedere kandidaat dezelfde vragen in dezelfde volgorde. Lees in de [handleiding op talentisbelangrijker.nl meer over een gestructureerd interview](#).
- Objectief werven en selecteren kun je weer goed combineren met een bewustwordingscursus (punt 4).

Pilot 'nudging': praktische handreikingen

Tussen januari 2019 en juni 2020 hebben negen organisaties meegedaan aan de pilot Nudging in Werving en Selectie (nudging is een methode om met 'een klein duwtje in de rug' bepaald gedrag te bevorderen). De organisaties hebben binnen die periode gedurende grofweg een half jaar hun wervings- en selectieproces aangepast met de bedoeling de invloed van onbewuste vooroordelen zoveel mogelijk te beperken. De resultaten zijn te vinden op www.talentisbelangrijker.nl. Op deze website vind je ook praktische handreikingen waarmee je objectief werven en selecteren kan invoeren binnen je eigen organisatie.

Ook promotie van medewerkers kun je op zo'n systematische manier organiseren. Op deze manier verminder je de invloed van impliciete vooroordelen en stereotypen die vrijwel iedereen heeft: je gaat niet af op je 'onderbuikgevoel' maar bekijkt het juist rationeler. En zo wordt de kans op discriminatie minder. Uit een [recente Delphi studie van TNO](#) komt het objectief werven en selecteren dan ook naar voren als een van de belangrijkste manieren om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen.

In het mkb zijn er ook al een aantal bedrijven die voorzichtig aan de slag gaan met objectief werven en selecteren: speciaal voor het mkb hebben we deze [folder met tips](#).

2. Een inclusieve vacaturetekst

Om te zorgen dat er sollicitanten met diverse achtergronden en van diverse afkomst reageren op de vacature, is het van tevoren zinvol om te kijken naar de vacaturetekst. Is deze inclusief? Het is uiteraard zinvol om te laten zien dat je organisatie divers is (bijvoorbeeld door een foto), zodat de organisatie aantrekkelijk wordt voor mensen met een migratieachtergrond. Zij zien dan dat ze niet in een geheel 'witte' organisatie terechtkomen. Ook een statement over het belang van diversiteit voor de organisatie kan helpen. Daarnaast is het zinvol te letten op hoe de eisen worden geformuleerd. Bijvoorbeeld: 'Je bent assertief', beschrijft een kenmerk van een persoon terwijl 'je bent in staat om voor jezelf op te komen', een gedraging omschrijft. Bij het kenmerk 'assertiviteit' komen stereotype beelden naar voren die de kandidaat misschien niet op zichzelf betreft. Daarom is het aan te raden het gewenste gedrag te beschrijven. Lees in de [handleiding op talentisbelangrijker.nl meer over een inclusievere vacaturetekst](#).

3. Een stap verder: voorkeursbeleid



Een variant hierop is om daarnaast ook voorkeursbeleid te voeren. Dit kan in het geval dat er veel reacties komen op een vacature. Je hebt dan de mogelijkheid om bij gelijke geschiktheid, te kiezen voor bijvoorbeeld de kandidaat met een migratieachtergrond. Want het voorkomen van discriminatie is belangrijk, maar betekent niet altijd dat je personeelsbestand in korte tijd ook diverser wordt. Voorkeursbeleid kan daar wél voor zorgen. Dit houdt het volgende in:

- Bij de sollicitatiebrieven scoor je alle kandidaten op competenties, net zoals beschreven staat bij objectief werven en selecteren. Dan vallen er een aantal kandidaten af en er blijven er een aantal over die volgens de brief lijken te beschikken over de gewenste competenties.
- Je houdt dan vaak nog een te grote groep over om allemaal uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek. In dat geval is de volgende stap om te kijken naar diversiteit: wie van de kandidaten zorgt voor een meer divers personeelsbestand? Dus stel: je hebt twaalf kandidaten over die goed voldoen aan de competenties en waaruit je op basis van de brieven moeilijk kan kiezen. Je kiest daarom van die twaalf de personen uit voor een gesprek die een migratieachtergrond hebben, vrouw zijn en/of een beperking hebben.
- Vervolgens houd je de sollicitatiegesprekken op een zelfde gestructureerde manier zoals beschreven staat onder 'objectief werven en selecteren' en kies je de kandidaat die de best passende competenties heeft bij de functie.

Een optie is om streefcijfers te hanteren. Zoals beschreven wordt in het KIS-rapport over quota (verschijnt eind juli), zorgen streefcijfers voor transparantie. Als je als organisatie streeft naar evenredige vertegenwoordiging van werknemers, gebaseerd op afkomst, dan kun je dus bijhouden of dat doel behaald wordt. Een handig hulpmiddel hierbij is de [Barometer Culturele Diversiteit](#). Deze geeft organisaties inzicht in de culturele diversiteit van hun personeelsbestand, zonder dat individuen herkenbaar zijn in de cijfers. Dat gebeurt door gegevens aan elkaar te koppelen. Organisaties vanaf 250 werknemers delen gegevens met het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek), dat deze anoniem verwerkt en als geaggregeerde data teruglevert. Hoewel de Barometer er niet op gericht is werkgevers tot een bepaald soort beleid te brengen, maakt de Barometer het voor bedrijven mogelijk dat ze vrijwillige en zelfopgelegde streefcijfers hanteren, waarop ze ieder jaar publiekelijk verantwoording moeten afleggen.

Voorkeursbeleid: wat mag juridisch wel en wat niet?

Het doel van voorkeursbeleid is de achterstand van bepaalde groepen op te heffen of te verminderen. Het gaat om vrouwen, (bepaalde) groepen mensen met een migratieachtergrond, mensen met een beperking of mensen die een chronische ziekte hebben. Voorkeursbeleid geldt juridisch gezien bijvoorbeeld niet voor mannen, homoseksuelen of moslims: de voorkeur hebben voor een man in een organisatie met veel vrouwen, is wettelijk gezien dus niet toegestaan, ondanks dat dit zou zorgen voor een diverser personeelsbestand.

Bij voorkeursbeleid behandel je werknemers niet gelijk. Voorkeursbeleid is dus een wettelijke uitzondering op de wettelijke bepalingen over gelijke behandeling. Om met succes een beroep op deze uitzondering te kunnen doen, gelden strikte eisen:

1. Achterstandseis: een werkgever moet de achterstand kunnen aantonen.
2. Zorgvuldigheidseis: de werkgever moet alle sollicitanten zorgvuldig en objectief beoordelen volgens vastgestelde criteria. Een kandidaat krijgt alleen voorrang bij 'gelijke' en niet bij 'voldoende' geschiktheid.
3. Evenredigheidseis: de voorkeursmaatregel moet in redelijke verhouding staan tot het doel. De werkgever moet de maatregel kunnen rechtvaardigen door de mate van achterstand.
4. Kenbaarheidseis: de werkgever is verplicht om bij de werving- en selectieprocedure uit te leggen dat hij een voorkeursbeleid voert. Dit moet al in de vacaturetekst staan.

(zie: [College voor de Rechten van de Mens](#))

4. Bewustwordingscursus

Werknemers confronteren met hun impliciete vooroordelen kan leiden tot bewustwording van deze vooroordelen en het bijsturen van het eigen gedrag hierop. Dit kan ervoor zorgen dat werknemers 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 als 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 vooroordelen en stereotiepe denkbeelden te hebben. Simpel gezegd: als je het niet erg vindt om vooroordelen te hebben of denkt dat jij hoe dan ook 'vooroordelen-vrij' bent, heeft zo'n cursus weinig effect. Maar mensen die echt gemotiveerd zijn en zich schuldig gaan voelen als zij zichzelf



betrappen op een vooroordeel, kunnen echt iets hebben aan zo'n cursus. Wanneer zij de ruimte krijgen om te leren kan deze aanpak gelijke behandeling in werving en selectie een stap dichterbij brengen. Als medewerkers nog niet gemotiveerd zijn, dan is het werken aan het verstevigen van sociale normen (zie 5) een eerste stap.

Motivatie kan ook vergroot worden door inlevingsvermogen en empathie te versterken ten aanzien van mensen die gediscrimineerd worden. Bekijk dit filmpje voor meer uitleg daarover:

Vooroordelen en discriminatie verminderen: zo doe je dat



Er zijn verschillende advies- en trainingsbureaus die bedrijven hierbij kunnen helpen. Eventueel kan dit ook onderdeel uit maken van de cursus.

Belangrijke voorwaarden verder voor een goede uitvoering van een bewustwordingscursus zijn:

- Alleen in combinatie met objectief werven en selecteren (zie punt 1).
- Deelnemers krijgen ruim de gelegenheid om te oefenen in zelfcontrole en krijgen hiervoor de ruimte in hun organisatie of bedrijf.
- 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.
- Laat mensen vrijwillig meedoen, zo krijg je alleen intrinsiek gemotiveerde mensen.

Meer info: [Van confrontatie naar minder discriminatie.](#)

5. Sociale norm

Uit de theorie komt naar voren dat om arbeidsmarktdiscriminatie te kunnen voorkomen en bestrijden, het van belang is dat een kritische meerderheid in het bedrijf dit ook daadwerkelijk als problematisch beschouwt. Het gaat om wat in de sociale psychologie heet, de 'perceptie van de sociale norm': dat wat gedacht wordt dat typisch of wenselijk is in een bepaalde groep of situatie. Ofwel 'wat normaal' is. Als mensen denken dat het normaal is/gebruikelijk is binnen een organisatie om je in te zetten voor diversiteit, is de kans groter dat individuele werknemers dit ook daadwerkelijk gaan doen. De heersende én ervaren sociale norm moet daarom minstens zijn dat arbeidsmarktdiscriminatie niet oké is en/of dat iedereen recht heeft op een gelijke behandeling bij gelijke gevallen. Maak daarbij ook concreet wat gelijke behandeling en non-discriminatie inhoudt, zodat er een gedeeld beeld komt van wat wel en wat niet door de beugel kan.

Alle werknemers moeten weten wat de norm is (namelijk vóór diversiteit en tégen discriminatie) en wat die norm inhoudt (wanneer is er sprake van discriminatie?)

Sociale normen stellen in een bedrijf, begint met dat het management van een organisatie het diversiteitsbeleid écht steunt. Om sociale normen binnen een organisatie invloed te laten hebben, moeten deze actief worden uitgedragen door de top van de organisatie. Ook moet het diversiteitsvraagstuk onderdeel zijn van de missie van



de organisatie en moet er gezorgd worden voor draagvlak in alle lagen van de organisatie. Je zou daarom bijvoorbeeld dit draagvlak kunnen monitoren om hier op bij te sturen.

Het werkt meestal alleen als er ook handvatten worden gegeven (trainingen) hoe men omgaat met diversiteit en onbewuste vooroordelen. Dus: alle werknemers moeten weten wat de norm is (namelijk vóór diversiteit en tégen discriminatie), wat die norm inhoudt (wanneer is er sprake van discriminatie? Wat is grensoverschrijdend?) en vervolgens ook concrete tips krijgen om die norm actief vorm te geven. Lees meer over [sociale normen in bedrijven](#).

Podcast en webinar over objectief werven en selecteren

KIS-onderzoeker Hanneke Felten was te gast bij [Fairsterk](#), voor het maken van een podcast over objectief werven en selecteren. Luister hem hier:

Podcast FairBinden #2 - over VOOROORDELEN en OBJECTIEF werven en selecteren met HANNEKE FELTEN



Daarnaast hield FairSterk samen met Hanneke Felten een webinar over het bevorderen van diversiteit in je personeelsbestand:

Hoe BEVORDER je de DIVERSITEIT van je personeelsbestand door zo objectief mogelijk te selecteren?



Verantwoording af moeten leggen over of je eerlijke en systematische processen hanteert (bij iedere kandidaat dezelfde procedure en iedere kandidaat langs dezelfde meetlat, zoals beschreven bij 1) voor onder meer werving en selectie, kan arbeidsmarktdiscriminatie verminderen. Omdat je weet dat je ter verantwoording geroepen kunt worden, houd je je beter aan de regels en de sociale norm, is de verklaring hiervoor. Verantwoording afleggen is dus een manier om te zorgen dat het objectief werven en selecteren (zie 1) goed wordt uitgevoerd en dat sociale normen (zie 5) goed worden nageleefd.

Bedrijven kunnen er vrijwillig voor kiezen om met enige regelmaat verantwoording af te leggen over hun werving en selectie aan bijvoorbeeld een NGO of andere onafhankelijke organisatie. Dit werkt wanneer:

- Verantwoording afgelegd moet worden aan iemand met autoriteit. Belangrijk is dat de persoon waaraan je verantwoording aflegt, geen bekende is.
- Betrokkenen beseffen dat de kans bestaat dat ze verantwoording af moet leggen over beleid.
- Je beoordeelt op het proces (is dat proces eerlijk verlopen?) en niet op de uitkomst (wie is er aangenomen of gepromoveerd?)
- Er voldoende energie is om te focussen op het proces eerlijk laten verlopen; bij weinig aandacht en tijd vervalt iemand eerder in handelen op basis van stereotypen en is de kans op discriminatie groter.
- Er voldoende ruimte is voor mensen om te leren van hun fouten. Anders vervallen ze juist in meer discriminatie.
- Verantwoording wordt afgelegd aan een commissie van mensen die onderling verschillen in afkomst en huidskleur. De kans is dan groter dat verantwoording effectief is (dat wil zeggen leidt tot minder 'bias') dan wanneer de commissie alleen maar bestaat uit 'witte' mensen.

Belonen kan ervoor zorgen dat werknemers trots gaan ervaren

Wanneer bedrijven regelmatig verantwoording afleggen aan een onafhankelijke organisatie over hun werving en selectie, zou er een mogelijkheid moeten zijn om die bedrijven daarvoor te belonen: dit wordt ook wel 'naming & faming' genoemd. Het belonen kan ervoor zorgen dat werknemers trots gaan ervaren. Dat zorgt ervoor dat ze eerder gemotiveerd zijn om de eerlijke systematische processen en systemen te hanteren bij het werven en selecteren ([lees meer over naming en faming](#)). In de praktijk zou dit kunnen betekenen dat een reeks bedrijven (bijvoorbeeld in dezelfde regio of in een zelfde sector) zich committeert aan verantwoording afleggen aan een onafhankelijke organisatie over hun werving en selectieprocedures. En daarnaast dat deze onafhankelijke organisatie die bedrijven beloont door bijvoorbeeld een keurmerk en/of goede publiciteit wanneer zij konden aantonen in hun verantwoording dat zij eerlijke werving en selectieprocedures hanteren. Op deze manier ontstaat er een nieuwe sociale norm (zie 5) in de regio of in de sector. Lees meer over [verantwoording afleggen](#).

Wil je als organisatie serieus werk maken van meer diversiteit en inclusie in je organisatie en je daar openlijk aan committeren? Denk dan aan de [Charter Diversiteit](#) van Diversiteit in Bedrijf.

7. Kansrijke aanpakken die meer onderzoek vragen

Divers samengestelde sollicitatiecommissies: Uit de [delphistudie van TNO](#) komt naar voren dat het gebruik van een diverse sollicitatiecommissie effectiever door experts wordt beoordeeld als: 1) een substantieel deel van de commissie uit de doelgroep komt; 2) ieder lid eerst een eigen beoordeling maakt en die vervolgens bespreekt; 3) als iedere stem even zwaar meetelt in het selectieproces. De meerderheid van de experts gaf echter aan dat er beperkt of inconsistent wetenschappelijk bewijs is voor het effect van een divers samengestelde commissie. Dit vraagt dus meer onderzoek, maar desalniettemin lijkt dit een kansrijke aanpak.

Anoniem solliciteren: Dit kan door te werken met sollicitatieformulieren waarop een sollicitant alleen functiegerelateerde informatie kan invullen of door de brieven en cv's te anonimiseren (zie ook 'objectief solliciteren' bij punt 1). De eerste resultaten met anoniem solliciteren uit Den Haag en Nijmegen zijn voorzichtig positief te noemen, aldus het rapport van het College voor de Rechten van de Mens. De kans uitgenodigd te worden voor een gesprek voor mensen met een migratieachtergrond steeg, zonder dat dit ertoe leidde dat mensen in een volgende niet-anonieme fase alsnog werden afgewezen. Hierbij was wel sprake van een niet totaal zuivere meting, omdat de referentieperiode een jaar eerder lag. Internationaal worden wisselende resultaten gevonden, zo stelt het [College voor de Rechten van de Mens](#) in haar onderzoek. Momenteel wordt er aanvullend onderzoek gedaan door TNO.

Door creatief bezig te zijn, worden de stereotypen in het brein als het ware ontweken



Creativiteit stimuleren: Het actief denken aan tegenovergestelde stereotypen (ook wel counter stereotypes) of het stimuleren van 'out of the box' denken, kunnen op korte termijn ervoor zorgen dat iemand minder vooroordelen en stereotypen hanteert. Door creatief bezig te zijn of in counter stereotypes (het tegenovergestelde van een stereotype) te denken ga je flexibeler denken. Je denkt eerder buiten de gebaande paden. Stereotypen zijn juist vaste denkpatronen binnen die gebaande paden. Door creatief bezig te zijn, worden dus de stereotypen in het brein als het ware ontweken. Waarschijnlijk heeft dit een kortetermijneffect. Het zou dus nuttig kunnen zijn om dit te doen vlak voordat je brieven gaat selecteren, een selectiegesprek gaat voeren of iemand gaat beoordelen. Dit werkt alleen als de persoon die creatief gaat denken (of bewust denkt aan counter stereotypes) niet weet dat hij of zij dit doet om minder vooroordelen en stereotypen te hanteren. Bewust niet aan stereotypen denken, werkt namelijk niet. Ook werkt dit waarschijnlijk minder goed bij mensen die al heel flexibel denken. Over de toepasbaarheid van deze vorm van priming wordt momenteel onderzoek gedaan door KIS.

Informele kennismaking: Wanneer werkgevers en jongeren die werk zoeken met elkaar kennis maken, los van een sollicitatieprocedure, kan dit vooroordelen aan de kant van de werkgever (en ook aan de kant van de jongeren) verminderen. Het gaat dan om een kennismaking waarbij deelnemers elkaar in een informele setting ontspannen kunnen ontmoeten. Het helpt als er begeleiding is, zodat er een diepgaand gesprek plaatsvindt waarin deelnemers zich in elkaar kunnen inleven en er empathie ontstaat. Want inleving en empathie kunnen vooroordelen verminderen (zie: Wat werkt dossier discriminatie verminderen). Een andere optie is om tijdens zo'n informele kennismaking samen te werken aan een opdracht. Lees meer over ontmoeting tussen werkgevers en jongeren.

Open hiring: Een vernieuwende manier om arbeidsmarktdiscriminatie aan te pakken is via 'open hiring'. Dat betekent dat mensen een baan krijgen zonder sollicitatieproces. Verschillende mkb'ers die KIS hierover sprak, zijn hier erg enthousiast over: iemand die zij niet hadden aangenomen in een sollicitatieproces, blijkt een waardevolle werknemer te zijn. Ook voor stages is het concept van 'open hiring' interessant, omdat het stagediscriminatie kan voorkomen.

Inclusieve werkvloer

Als het gelukt is om een divers personeelsbestand op te bouwen, is het belangrijk dat je deze werknemers ook behoudt. Inclusiviteit kan hier aan bijdragen. Een inclusieve werkvloer gaat over een (werk)omgeving waaraan alle werknemers gelijkwaardig deel kunnen nemen en zich gerespecteerd en geaccepteerd voelen. Dit zorgt ervoor dat er blijvend gebruik kan worden gemaakt van de diversiteit die er op de werkvloer is en werknemers tevredener zijn. Meer weten? Lees dan: Inclusie op de werkvloer: Wat laat de praktijk zien?

Waar begin je?

Een veelgestelde vraag is: waar begin je in je organisatie met het voorkomen van discriminatie en bevorderen van diversiteit? Uit wetenschappelijk onderzoek, maar ook uit onderzoek binnen het mkb, komen de volgende tips naar voren:

Begin met het stellen van een duidelijke sociale norm: maak expliciet waarom diversiteit belangrijk is voor het behalen van de missie van de organisatie.

Zorg vrij aan het begin van het proces voor commitment van de top van de organisatie.

Begin bij medewerkers die al enthousiast zijn over het thema; start daar met de verandering. Zij kunnen bijvoorbeeld een pilot gaan doen met objectief werven en selecteren en hun resultaten met enthousiasme delen met andere lagen in de organisatie.

Start niet aan het begin meteen met bewustwordingstrainingen; doe dit pas als er genoeg animo is bij de medewerkers (als de sociale norm al wordt onderstreept door een groot deel van de medewerkers).

Meer lezen?

De bovenstaande tekst is gebaseerd op de volgende recente (overzicht)studies die in Nederland zijn gedaan naar discriminatie verminderen in werving en selectie:

- Broekroelofs, R., Felten, H., Cadat-Lampe, M., Razenberg, L. (2020) Je moet het gewoon gaan doen. Onderzoek naar de aanpak van discriminatie in het mkb. Utrecht: KIS
- Cadat-Lampe, M. & Felten, H. (2020) Quota tegen discriminatie van mensen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt: kan dat? Utrecht: KIS
- Felten, H., van Rooyen, M., Rechtes, L. (2020) MBO-stagediscriminatie voorkomen en aanpakken; wat kan werken? Utrecht: KIS



- [Felten, H., & Broekroelofs, R. \(2019\). Primen in de praktijk. Utrecht: KIS](#)
- [Felten, H., Cadat, M., Razenberg, J. en Visser, A. \(2019\) Arbeidsmarktdiscriminatie aanpakken: 'naming & faming' en andere maatregelen voor gemeenten. Utrecht: KIS](#)
- [Felten, H., Oostrum, van, D., Taouanza, I. & Keuzenkamp, S. \(2016\). Van confrontatie naar minder discriminatie. Onderzoek naar trainingen gericht op bewustwording van vooroordelen in werving en selectie. Utrecht: KIS](#)
- [Felten, H., Taouanza, I., Broekroelofs, R.M., Vijlbrief, A., Cankor, E. \(2020\) Wat werkt dossier discriminatie verminderen. Utrecht: KIS](#)
- [Hal, L., Brock, A., Bouteba, S., Berg, van den, J. \(2020\). Inclusie op de werkvloer: Wat laat 'de praktijk' zien? Utrecht: KIS](#)
- [Thijs, C. \(2019\). Interventies om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan. Een literatuurstudie. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens](#)
- [TNO \(2020\) Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie: Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten. Den Haag: TNO](#)
- [TNO \(2020\) Pilot nudging in werven en selecteren. Tussenrapportage. Den Haag: TNO](#)
- [Van de Maat, J.W. \(2016\) Overbruggen van vooroordelen door kennismaking. Utrecht: KIS](#)
- [Visser, A. & Felten, H. \(2018\) Discriminatie in werving en selectie aanpakken: wat werkt? Zes typen aanpakken onder de loep Utrecht: Movisie](#)
- [Vliek, M., L., W. \(2017\). Schandpaal of schouderklop. Boom criminologie: Den Haag](#)

THEMA: **DISCRIMINATIE** **WERK**

DELEN:   

Meer informatie?

Neem contact op met:

Hanneke Felten

h.felten@kis.nl

06-55440654



Meld je aan voor onze nieuwsbrief

Houd zicht op integratie en diversiteit: meld je aan voor de nieuwsbrief van Kennisplatform Integratie & Samenleving.



Geef het antwoord op deze rekenoefening. Voorbeeld voor 1+3: voer 4 in.

Thema's

- Coronadossier
- Diversiteitsbeleid
- Integratie- en inburgeringsbeleid
- Jeugd en opvoeding
- Ouderen
- Religie
- Stagediscriminatie
- Werk
- Discriminatie
- Europese arbeidsmigranten
- Intercultureel vakmanschap
- Onderwijs
- Polarisatie en verbinding
- Roma en Sinti
- Vluchtelingen
- Zelfbeschikking

Contact

[030-2303260](tel:030-2303260)

info@kis.nl

[Disclaimer](#)

[Colofon](#)

[Privacy](#)

