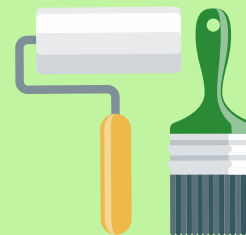


# DISCRIMINATIE AANPAKKEN OP DE WERKVLOER IN ZORG EN WELZIJN

Een praktische gereedschapskist



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken



# Waarom deze gereedschapskist?

Discriminatie is een hardnekkig fenomeen op de werkvloer. In 2022 gaf 10,3 procent van de werknemers aan zich in de voorgaande twaalf maanden gediscrimineerd te hebben gevoeld op het werk, aldus de [cijfers van het CBS uit 2023](#). Maar niet iedereen loopt evenveel kans op discriminatie. Voor werknemers geboren buiten Europa lag het percentage op 15,7 procent.

Net als in andere sectoren speelt er ook discriminatie op de werkvloer binnen zorg en welzijn. Uit [onderzoek van Verian uit 2025](#) blijkt dat 5 procent van de zorgverleners aangeeft in de afgelopen 12 maanden te zijn gediscrimineerd tijdens het werk binnen de zorg- en welzijnssector. Van deze groep gaf 3 op de 10 aan dat de pleger de leidinggevende was. Bij een kwart betrof het een andere zorgverlener. Anders dan in veel andere sectoren kunnen zorgverleners niet alleen te maken krijgen met discriminatie van collega's maar ook met discriminatie vanuit patiënten of cliënten. Van de gediscrimineerde zorgverleners gaf bijna de helft aan dat het discriminatie door een patiënt/cliënt was, zo komt uit hetzelfde onderzoek van Verian (2025).

Ongewenst gedrag binnen de werkomgeving heeft een aanzienlijke invloed op zowel het welzijn als het werkplezier van medewerkers. In de zorg- en welzijnssector komt dergelijk gedrag, waaronder discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag, relatief vaak voor. Om deze problematiek te voorkomen en effectief aan te pakken, hebben zorg- en welzijnsorganisaties, instrumenten, interventies en handvatten nodig. Dat beschrijft dit [rapport van het Amsterdam UMC](#)

Onderlinge steun tussen professionals en goed reageren op discriminatie op de werkvloer is van wezenlijk belang. In deze 'gereedschapskist' krijg je de tools om dit te doen.

Beschikbare informatie bieden we op een makkelijke manier aan. Voor iedereen die verantwoordelijkheid draagt voor teams en collega's binnen de zorg- en welzijnssector. Dat wil zeggen: leidinggevenden, teamleiders en zelfsturende teams. We gaan in deze gereedschapskist alleen in op discriminatie op het werk tussen personeel. Discriminatie van professionals richting cliënten/patiënten laten we buiten beschouwing. Net als discriminatie van cliënten/patiënten richting professionals. De informatie over

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

wat discriminatie is en wat voor verschijningsvormen die op de werkvloer kent, is over het algemeen niet alleen van toepassing op discriminatie tussen collega's. Deze kennis is ongetwijfeld ook van nut voor andere soorten discriminatie binnen de zorg- en welzijnssector.

Wil je meer weten over discriminatie in zorg en welzijn in het algemeen? Kijk dan in de lijst met praktische tools achterin.

In deze publicatie wordt gesproken over zorg en welzijn als één sector. Dit is echter een sector met een erg grote diversiteit aan werkvloeren en werkomstandigheden. We spreken in deze publicatie over zorgverleners als het gaat over mensen die in de hele sector werken. Dat komt de leesbaarheid ten goede.

## Waarom deze gereedheidskist?

---

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

---

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

---

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

---

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

---

### Deel 5 Praktische tools



# Deel 1

## Uitleg over discriminatie

### Wat is discriminatie?

Discriminatie is volgens het College van de Rechten van de Mens het ongelijk behandelen, achterstellen of uitsluiten van mensen op basis van persoonlijke kenmerken zonder dat deze behandeling te rechtvaardigen is. Deze kenmerken worden discriminatiegronden genoemd. Op de volgende discriminatiegronden is het wettelijk gezien verboden om onderscheid te maken:

- Godsdienst
- Levensovertuiging
- Politieke gezindheid
- Ras (hiermee wordt bedoeld herkomst en huidskleur)
- Geslacht (hieronder valt ook genderidentiteit. Het gaat dus niet alleen om de geslachtsaanduiding die je bij geboorte hebt meegekregen maar ook om hoe je je identificeert. Dat betekent concreet dat discriminatie van transgender personen niet mag. Onder geslacht valt ook het verbod op discriminatie op grond van zwangerschap; iemands contract niet verlengen of niet aannemen vanwege zwangerschap is dus verboden. Tot slot valt ook

de discriminatie van mensen die intersekse zijn hieronder. Intersekse verwijst naar de ervaringen van mensen die geboren zijn met een lichaam dat niet past binnen de normatieve definities van man of vrouw.)

- Nationaliteit
- Seksuele gerichtheid (zoals lesbisch, homo, bi+, queer, asexueel en hetero)
- Burgerlijke staat (vroeger was dit relevant omdat een vrouw vaak ontslagen werd als ze ging trouwen)
- Handicap of chronische ziekte (hieronder valt ook neurodivergentie; denk aan mensen met ADHD of autisme. Onder deze grond valt ook een verbod van discriminatie van mensen met obesitas/overgewicht)
- Leeftijd
- Arbeidsduur
- Vast of tijdelijk contract
- WAZO-verlof

Waarom deze gereedschapskist?

**Deel 1**  
Uitleg over discriminatie

**Deel 2**  
Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

**Deel 3**  
Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

**Deel 4**  
Werkvorm teamgesprek

**Deel 5**  
Praktische tools

## Wat zegt de wet?

Discriminatie is in Nederland verboden. Dat staat in het eerste artikel van de Grondwet en is uitgewerkt in verschillende wetten. In Nederland is het voor werkgevers en leidinggevendenden essentieel om de wetgeving rond discriminatie goed te kennen. Twee belangrijke wetten op dit gebied zijn de Algemene wet gelijke behandeling (AWGB) en de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet).

### Algemene wet gelijke behandeling (AWGB)

De AWGB is een centrale wet die discriminatie verbiedt op grond van onder andere:

- godsdienst
- levensovertuiging
- politieke gezindheid
- ras
- geslacht
- nationaliteit
- seksuele oriëntatie
- burgerlijke staat

Deze wet geldt in allerlei maatschappelijke domeinen, waaronder werk. Voor werkgevers betekent dit dat zij geen direct of indirect onderscheid mogen maken tussen werknemers of sollicitanten op basis van deze kenmerken.

- Direct onderscheid: wanneer iemand expliciet anders wordt behandeld vanwege een beschermd kenmerk.
- Indirect onderscheid: wanneer een ogenschijnlijk neutrale regel of praktijk in de praktijk nadelig uitpakt voor een bepaalde groep.

Werkgevers moeten gelijke kansen bieden bij werving, selectie, arbeidsvoorwaarden, promotie en ontslag. Overtreding van de AWGB kan leiden tot klachten bij het College voor de Rechten van de Mens, dat uitspraken doet over discriminatiezaken.

### Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet)

De Arbowet verplicht werkgevers om te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving. Discriminatie valt onder de categorie psychosociale arbeidsbelasting, samen met pesten, agressie en seksuele intimidatie. Werkgevers zijn verplicht om beleid te voeren dat deze belasting voorkomt of beperkt.

Concreet houdt dit in:

- Een Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) opstellen waarin discriminatie als risico wordt meegenomen.
- Een Plan van Aanpak hebben met maatregelen om discriminatie te voorkomen.
- Voorlichting aan personeel geven over deze risico's en maatregelen.
- Aantoonbare uitvoering van dit beleid.

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevendenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevendenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

De Arbowet legt dus niet alleen een zorgplicht op. Het vereist ook actieve preventie en documentatie van maatregelen tegen discriminatie op de werkvloer.

## Strafrecht

In het Wetboek van Strafrecht is het volgende strafbaar gesteld: openbaar beledigen, het aanzetten tot haat, discriminatie of geweld en het bij de uitoefening van ambt, beroep of bedrijf discrimineren van personen wegens 'ras', godsdienst en levensovertuiging, geslacht, seksuele gerichtheid of handicap. Je kunt dus aangifte doen als je discriminatie meemaakt. Er wordt wel altijd door het OM overwogen of vervolging het beste is. Soms hebben er juist andere middelen betere gevolgen. Het OM overlegt hierover met antidiscriminatievoorzieningen en de politie. Meer informatie:

- [Discriminatie | Openbaar Ministerie](#)
- [Wanneer is discriminatie strafbaar? | Slachtofferwijzer](#)
- [Discriminatie is strafverzwarend per 1 juli 2025 - Bouwman Advocaten](#)

## Tuchtrecht

Het tuchtrecht is gekoppeld aan de BIG-registratie. Dat is bedoeld voor zaken die misgaan in de zorg voor cliënten/patiënten. Het is dus niet bedoeld voor arbeidsconflicten. De afgelopen tijd is er wel wat ervaring met tuchtrecht bij grensoverschrijdend gedrag. Het gedrag richting collega's en de zorg voor cliënten/patiënten zijn daarbij met elkaar in verband gebracht. Meer informatie:

- [Tuchtrechter bestraft grensoverschrijdend gedrag naar collega's: een keerpunt? | Medisch Contact](#)
- [Grensoverschrijdend gedrag in de zorg: hoe oordeelt de tuchtrechter?](#)
- [Grensoverschrijdend gedrag tussen zorgverleners | Erasmus School of Law | Erasmus University Rotterdam](#)

In de welzijnssector kennen we geen tuchtrecht of BIG-registratie.

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

## Wat veroorzaakt discriminatie op de werkvloer?

Drie belangrijke oorzaken van dat een persoon discrimineert, zijn:

- 1. Vooroordelen** – negatieve gevoelens tegenover bepaalde groepen, bewust (*expliciet*) of onbewust (*impliciet*). Deze beïnvloeden gedrag, zelfs als iemand denkt objectief te zijn. Bekijk [dit filmpje met dr. Lieke Asma](#) over onbewuste vooroordelen.
- 2. Stereotypen** – overdreven en vereenvoudigde ideeën over groepen. Zelfs ‘positieve’ stereotypen kunnen schadelijk zijn, want positieve stereotypen gaan vaak gepaard met negatieve.
- 3. Sociale normen** – wat mensen denken dat anderen normaal vinden. Mensen discrimineren vaak als ze denken dat anderen om hen heen dat ook doen. Als discriminatie in een omgeving wordt goedgekeurd of niet bestraft, vergroot dat de kans dat andere mensen het ook doen.

Discriminatie ontstaat echter niet alleen door het gedrag van individuen. Het hangt juist sterk samen met machtsverschillen in de samenleving. Volgens het intersectioneel denken (Crenshaw, 1989) ervaren mensen ongelijkheid door de combinatie van factoren zoals geslacht, afkomst, klasse, seksualiteit of beperking. Deze factoren beïnvloeden elkaar: wie bijvoorbeeld wit, man en hetero is, heeft vaak onzichtbare voordelen, terwijl anderen juist structureel worden benadeeld. Zie [dit filmpje met uitleg over intersectionaliteit](#). Hieruit blijkt discriminatie een sociaal en systemisch probleem, niet enkel een individueel vooroordeel.

Waarom deze gereedschapskist?

**Deel 1**  
Uitleg over discriminatie

**Deel 2**  
Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

**Deel 3**  
Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

**Deel 4**  
Werkvorm teamgesprek

**Deel 5**  
Praktische tools

## Waar kan je hulp krijgen buiten je organisatie?

**Discriminatie.nl:** hier kunnen mensen terecht om discriminatie te melden en advies te krijgen over hun situatie. De organisatie biedt ondersteuning, bemiddeling en juridische hulp. Ze registreren meldingen om trends en patronen in kaart te brengen. Daarnaast zetten ze zich in voor preventie door voorlichting en advies aan organisaties te geven.

Vakbonden bieden ondersteuning door juridisch advies en rechtsbijstand te verlenen. Daarnaast helpen ze bij bemiddeling tussen werknemer en werkgever. Ze geven praktische tips om problemen op te lossen. Ook zetten ze zich in voor preventie. De meeste grote organisaties hebben vakbondsconsulenten in huis: collega's die een extra rol vertolken en een direct lijntje hebben met de vakbonden.

**Arbeidsinspectie:** deze inspectie biedt ondersteuning door toezicht te houden op naleving van de Arbowet en het verplicht beleid tegen arbeidsdiscriminatie. Werkgevers kunnen gebruikmaken van hulpmiddelen zoals de zelfinspectietool. Daar krijgen ze advies over maatregelen, zoals het aanstellen van een vertrouwenspersoon en het opstellen van een klachtenprocedure.

**Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ):** hier kun je terecht als je discriminatie ervaart in de zorg- of jeugdhulpverlening. Via het Landelijk Meldpunt Zorg biedt IGJ informatie en advies over hoe je een klacht kunt indienen en welke stappen je kunt zetten. Meldingen worden geregistreerd en gebruikt voor toezicht op kwaliteit en veiligheid.

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

## Hoe herken je discriminatie op de werkvloer?

Discriminatie herkennen blijkt in de praktijk niet makkelijk; veel mensen denken dat het niet speelt. Daarom signaleren ze het niet en zo blijven ze denken dat het niet speelt. Het is daarom bij discriminatie belangrijk om te weten wat je kan signaleren.

Discriminatie op de werkvloer kan verschillende uitingsvormen hebben. Deze leggen we hieronder uit. We bespreken negatieve bejegening, ongelijke behandeling en bedreigingen, geweld en agressief gedrag.

### Negatieve bejegening

Van de zorgverleners die aan hebben gegeven gediscrimineerd te zijn op de werkvloer, heeft 57 procent te maken gehad met onvriendelijke behandeling en 17 procent met pesten. Dat blijkt uit [onderzoek van Verian \(2025\)](#). 39 procent heeft opmerkingen gehoord (of gelezen) met vooroordelen over bepaalde groepen. Denk bijvoorbeeld aan gepest worden als zorgverlener vanwege je afkomst of omdat je transgender bent.

Hieronder vallen ook 'microagressies'. Dit zijn subtiele en alledaagse vormen van pestgedrag op grond van stereotypen en vooroordelen. Dit kan bewust maar is vaak ook onbewust. En zowel verbaal als non-verbaal. Het gaat om opmerkingen die bedoeld of onbedoeld als kwetsend kunnen worden ervaren. (In)direct houden ze discriminerende stereotypen

(vooroordelen) in stand. In de kern zijn microagressies opmerkingen die mensen als 'anders' neerzetten. De opmerkingen zijn vaak gericht tegen mensen die kunnen worden gezien als 'anders'. Zoals mensen van kleur, mensen met een migratieachtergrond, moslims, mensen met een beperking en lhbtq+ personen. Maar ook bijvoorbeeld tegen vrouwen in een bedrijf waar overwegend mannen werken. Typerend aan microagressies is dat ze vaak voorkomen. Veel mensen krijgen wekelijks of zelfs dagelijks te maken met microagressies. Zie [deze Movisie-publicatie](#) voor meer toelichting.

### Voorbeelden van microagressies zijn:

**Ongepaste vragen.** Bijvoorbeeld iemand met een migratieachtergrond of donkere huidskleur 'zomaar' vragen bij de koffieautomaat: 'Waar kom jij nu écht vandaan?' Zonder dat je een goed diepgaand gesprek met elkaar hebt. Hiermee wordt dan niet de woonplaats bedoeld, maar het land waar deze persoon of diens ouders vandaan komen. Dit is een microagressie omdat het benadrukt dat iemand niet wordt gezien als helemaal Nederlands maar als 'anders'. Een ander voorbeeld van een ongepaste vraag is iemand die in een rolstoel zit, zomaar vragen waarom die in een rolstoel zit. Of aan iemand die transgender is vragen: 'Welke operaties heb je eigenlijk ondergaan?' Het gaat om zeer intieme en persoonlijke vragen op ongepaste momenten die vaak alleen worden gesteld aan mensen die worden gezien als 'anders'.

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

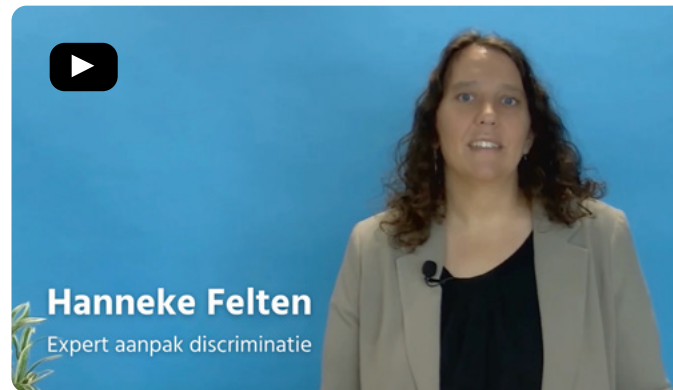
### Deel 5 Praktische tools

**Negeren.** Bijvoorbeeld in een vergadering iemand negeren. Denk aan een vergadering met allemaal mannen waarin de enkele vrouwen die aanwezig zijn nauwelijks spreektijd krijgen.

**Gezien worden als representatief voor een hele groep.** Bijvoorbeeld als je als persoon uit een minderheidsgroep aangesproken wordt met 'jullie'.

**Valse kleurenblindheid.** Dit houdt in dat mensen pretenderen 'kleurenblind' te zijn. Ze vinden dat je niet moet kijken naar iemands huidskleur en er dus ook niet over moet praten. Het ontkennen van machtsverschillen die er zijn gaat volgens onderzoek juist gepaard met meer vooroordelen. In een gesprek kan dit zich uiten als een vorm van microagressie. Iemand van kleur vertelt over racisme en de persoon die meent kleurenblind te zijn, ontkent de ervaringen, neemt ze niet serieus of wil er niet naar luisteren.

In dit filmpje wordt uitgelegd wat microagressies zijn:



### Ongelijke behandeling

Ongelijke behandeling gaat bijvoorbeeld om minder betaald krijgen voor hetzelfde werk, geen promotie krijgen of niet worden aangenomen vanwege een van de discriminatiegronden. Uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken in Nederland weten we dat discriminatie in werving en selectie veel voorkomt. Met eenzelfde cv maak je minder kans op een baan als je een naam hebt die niet helemaal Nederlands klinkt voor anderen, als je in het buitenland bent geboren of er wordt gedacht dat je mogelijk moslim bent. Als het specifiek gaat over de zorgsector komt uit onderzoek van Verian (2025) dat van de zorgverleners die aan hebben gegeven gediscrimineerd te zijn op de werkvloer, 45 procent hiermee te maken heeft gehad.

**Waarom deze gereedschapskist?**

**Deel 1**  
**Uitleg over discriminatie**

**Deel 2**  
**Wat kunnen leidinggevend en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

**Deel 3**  
**Praktische gesprekstips voor leidinggevend en teamgenoten**

**Deel 4**  
**Werkvorm teamgesprek**

**Deel 5**  
**Praktische tools**

Deze ongelijke behandeling gebeurt niet altijd bewust. Mensen hebben vaak bewust of onbewust een voorkeur voor mensen die op hen lijken. Bijvoorbeeld wat betreft huidskleur, afkomst, sekse, leeftijd en mensen die ze zien als 'eigen' (lees [in deze blog](#) daar meer over).

Een voorbeeld: Jeroen is al jaren de manager van een groot team in een zorginstelling. Hij zoekt een nieuwe leidinggevende voor een nieuw team dat is opgericht. Hij vindt Martijn hier geschikt voor die zo'n 4 jaar op de afdeling werkt. Martijn neemt nu ook al coördinerende taken op zich. Jeroen ziet veel potentie in Martijn. Hij gunt Martijn ook een nieuwe stap; ze kunnen goed met elkaar opschieten. Bij het laatste uitje met de afdeling hebben ze erg gelachen samen. Wat Jeroen echter niet ziet, is dat Khadija ook al jaren coördinerende taken op zich neemt. Zij werkt al meer dan 10 jaar op de afdeling. Jeroen kent Khadija minder goed. Khadija was ook niet bij het laatste uitje omdat ze vond dat ze nog te veel werk had liggen.

Het probleem is dat mensen er vaak van overtuigd zijn dat ze niet discrimineren. In [een wetenschappelijk experiment](#) is te zien dat managers sollicitanten met een donkere huidskleur vaker afwezen, ongeacht hun kwaliteiten. De managers discrimineerden dus. Maar de managers zelf hadden helemaal niet

die indruk. Ze verdedigden de beslissingen door te verwijzen naar de persoonlijkheid van de kandidaat en andere redenen. Ze waren ervan overtuigd dat het lag aan de kandidaat, dat deze echt minder goed was. Terwijl het experiment zo was ingericht dat dit niet het geval was.

### **Bedreigingen, geweld of agressief gedrag**

Uit [onderzoek van Verian \(2025\)](#) blijkt dat van de zorgverleners die aan hebben gegeven gediscrimineerd te zijn op de werkvloer:

- 6 procent te maken heeft gehad met fysieke agressie zoals slaan en duwen
- 9 procent heeft te maken gehad met bedreiging
- 1 procent heeft te maken gekregen met vernieling.

Verbale agressie komt vaker voor: hier heeft 23 procent van de zorgverleners die gediscrimineerd is mee te maken gehad. Denk bijvoorbeeld aan zorgverleners die vanwege hun afkomst racistisch worden uitgescholden. Of zorgverleners die een hoofddoek dragen en te maken krijgen met collega's die aan hun hoofddoek gaan sjoeren.

## **Waarom deze gereedschapskist?**

### **Deel 1**

#### **Uitleg over discriminatie**

### **Deel 2**

#### **Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### **Deel 3**

#### **Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### **Deel 4**

#### **Werkvorm teamgesprek**

### **Deel 5**

#### **Praktische tools**

## Onderzoek omgangsvormen en sociale veiligheid op het werk: de laatste cijfers

Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024 blijkt dat 17% van de werknemers in de afgelopen twaalf maanden te maken had met enige vorm van ongewenst gedrag op het werk. Ongewenst gedrag van collega's nam vaak de vorm aan van pesten. In 2024 gaf 11% van de werknemers aan zich in de afgelopen twaalf maanden gediscrimineerd te hebben gevoeld op het werk. Discriminatie vanwege afkomst, huidskleur of nationaliteit kwam het meest voor.

In het onderzoek dat zich specifiek richt op de arbeidsmarkt zorg en welzijn wordt ook gevraagd naar grensoverschrijdend gedrag door collega's en leidinggevenden op de werkvloer. Er ging om wat mensen persoonlijk in de afgelopen 12 maanden hebben meegemaakt en dan specifiek door collega's/leidinggevenden. Binnen zorg en welzijn (zonder de kinderopvang) zien we de volgende cijfers:

- 6,8% van de werknemers heeft een enkele keer, 1% heeft vaak en 0,3% heeft zeer vaak persoonlijk te maken gehad met discriminatie.
- 3,5% heeft een enkele keer, 0,4% heeft vaak en 0,1% heeft zeer vaak persoonlijk te maken gehad met seksuele intimidatie.

- 3,2% heeft een enkele keer, 0,6% heeft vaak en 0,3% heeft zeer vaak persoonlijk te maken gehad met bedreiging of intimidatie.
- 17,3% heeft een enkele keer, 3% heeft vaak en 1,1% heeft zeer vaak persoonlijk te maken gehad met pesten.
- 12,3% heeft een enkele keer, 1,8% heeft vaak en 0,6% heeft zeer vaak persoonlijk te maken gehad met verbale agressie.

Uit deze uitkomsten blijkt dat werknemers behalve met discriminatie ook te maken hebben met pesten, met bedreiging of intimidatie, met verbale agressie en met seksuele intimidatie. Mogelijk is hier een overlap. Mensen hebben te maken met discriminatie in de vorm van bijvoorbeeld pesten of intimidatie. Mensen konden in ieder geval meerdere soorten grensoverschrijdend gedrag benoemen.

Dit zijn percentages van alle werknemers. Vermoedelijk is de kans dat iemand met discriminatie te maken krijgt, sterk verschillend tussen mensen met verschillende afkomst, leeftijden en gender. Net als tussen de algemene bevolking en mensen van verschillende afkomst, leeftijden, gender etc. (CBS ervaren discriminatie).

**Waarom deze gereedschapskist?**

**Deel 1**  
**Uitleg over discriminatie**

**Deel 2**  
**Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

**Deel 3**  
**Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

**Deel 4**  
**Werkvorm teamgesprek**

**Deel 5**  
**Praktische tools**



## Deel 2

# Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

Een goede aanpak van discriminatie is gericht op de gehele organisatie. Het kent verschillende facetten. Deze checklist van Movisie kun je als werkgever of leidinggevende gebruiken om na te gaan of je aanpak van discriminatie voldoende is. Deze is ontwikkeld op basis van relevante wetenschappelijke literatuur (de literatuur vind je hier). Dat betekent dat de checklist evidence-based is. In de checklist wordt uiteengezet dat het belangrijk is om discriminatie te voorkomen in:

- instroom (werving en selectie)
- doorstroom (promotiebeleid)
- uitstroom
- betaling
- op de werkvloer.

We gaan in dit hoofdstuk verder in op discriminatie op de werkvloer. Dat combineren we met algemene maatregelen tegen discriminatie, zoals beschreven in de checklist. Op basis van deze checklist bieden we hieronder een concreet maar compact stappenplan.

### STAP 1: Stel een sociale norm tegen discriminatie

Sociale normen bepalen welk gedrag in een groep als normaal wordt gezien. Ze beïnvloeden sterk hoe mensen zich gedragen. In organisaties is het cruciaal dat duidelijke normen tegen discriminatie bestaan. Werknemers conformeren zich namelijk vaak aan wat zij denken dat de organisatie waardeert. Formeel beleid alleen is onvoldoende. Het moet diep verankerd zijn in de organisatiecultuur. Medewerkers moeten het als betekenisvol ervaren. Effectieve strategieën benadrukken expliciet antiracistisch gedrag, bestaande machtsverschillen erkennen en een 'kleurenblinde' benadering vermijden. Bovendien werkt beleid het best als het intersectioneel is. Dat is beleid dat rekening houdt met meerdere vormen van discriminatie tegelijk. Hierdoor voelen mensen die onderdeel zijn van groepen die vaak gediscrimineerd worden zich veiliger, gewaardeerd en gemotiveerd.

Waarom deze gereedheidskist?

#### Deel 1

Uitleg over discriminatie

#### Deel 2

Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

#### Deel 3

Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

#### Deel 4

Werkvorm teamgesprek

#### Deel 5

Praktische tools

## Hoe stel je een sociale norm tegen discriminatie?

- Zie diversiteit niet als iets 'extra's'. Discriminatie is immers verboden, dus inclusie is noodzakelijk en hoort bij de naleving van de Arbowet.
- Specifiek voor de aanpak van racisme: wees expliciet antiracistisch en niet 'neutraal'. Ga niet uit van een kleurenblindheidsideologie ('we zien geen kleur'). Heb oog voor de verschillende vormen van discriminatie en de combinatie daarvan (intersectionaliteit).
- Draag de sociale norm tegen discriminatie niet alleen uit in beleid en regels, maar ook in de cultuur op de werkvloer. Bijvoorbeeld: maak de preventie en aanpak van discriminatie onderdeel van de missie van de organisatie. Draag dit uit in een toespraak op bijeenkomsten voor medewerkers. En besteed er aandacht aan op intranet, in trainingen en 'onboarding'. Voor meer voorbeelden, lees dit Movisie-artikel: [Sociale normen stellen tegen discriminatie: waarom en hoe werkt het?](#) | Movisie

## STAP 2: Maak de aanpak van discriminatie onderdeel van de visie en missie van de organisatie

Neem antidiscriminatie en diversiteit op in de missie en visie van organisaties. Dat is essentieel om racisme en uitsluiting effectief aan te pakken. Het heeft invloed op alle lagen van het bedrijf als antiracisme wordt benoemd als kernwaarde en wordt verbonden aan de hoofddoelen van de organisatie. Maak het bijvoorbeeld onderdeel van de missie om een sociaal veilige werkvloer te bieden. En ook om goede zorg te bieden voor iedere patiënt/cliënt, ongedacht zaken als herkomst, religie, gender, seksuele oriëntatie et cetera. Zo voorkom je dat het beleid een symbolisch 'project' voor erbij blijft zonder echte impact. Toch waarschuwen onderzoekers voor een valkuil: als organisaties vooral benadrukken dat ze goed bezig zijn met diversiteit, kunnen medewerkers juist minder alert worden op discriminatie. Uit experimenten blijkt dat mensen sneller denken dat het probleem is opgelost wanneer er beleid of trainingen bestaan. Terwijl het doel om iedereen gelijk te behandelen juist actief aandacht moet krijgen. Bewustwording van wat nog niet goed gaat, motiveert mensen om inclusiever te handelen.

Daarnaast is betrokkenheid van de top cruciaal. De directie moet niet alleen het beleid ondersteunen, maar zich er zichtbaar en persoonlijk aan committeren. Dit betekent dat antidiscriminatie concrete doelen krijgt, wordt opgenomen in jaarplannen en

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

regelmatig wordt geëvalueerd. Een divers samengesteld bestuur versterkt dit effect, omdat het verschillende perspectieven en besluitvormingsstijlen binnenbrengt. Zo kan diversiteit duurzaam verankerd raken in de organisatiecultuur.

### **Hoe maak je de aanpak van discriminatie onderdeel van de visie en missie van de organisatie?**

- Noem in de visie de positieve kant (inclusie, ruimte om jezelf te zijn), maar ook expliciet het belang van het tegengaan van discriminatie, waaronder racisme. Ga er vervolgens niet vanuit dat als de organisatie een beleid heeft tegen discriminatie, dat dit per definitie effectief is. Voor individuele medewerkers is het daarnaast belangrijk om er niet vanuit te gaan dat zijzelf niet meer discrimineren. Benoem dat het een streven is om toe te werken naar een discriminatievrije organisatie en dat het geen voldongen feit is.
- Zorg voor commitment vanuit de top. Stel vanuit de top duidelijke doelen en taken om discriminatie binnen de organisatie te verminderen.
- Stel een diverse samenstelling samen in het bestuur.

### **STAP 3: Maak de aanpak van discriminatie een taak en verantwoordelijkheid van leidinggevend**

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van inclusie binnen organisaties. De top vindt diversiteit vaak belangrijk. Maar de uitvoering stopt vaak bij het middenmanagement dat niet altijd weet wat er van hen verwacht wordt. Effectief beleid vraagt om actieve betrokkenheid van managers op alle niveaus. Zij voeren niet alleen het beleid uit, maar bewaken ook een inclusieve cultuur. Transformationeel en inclusief leiderschap – waarbij leiders inspireren, empathie tonen en diversiteit zichtbaar waarderen – blijkt essentieel voor een werkomgeving waarin iedereen tot diens recht komt.

Leidinggevenden moeten discriminatie herkennen, een duidelijke antidiscriminatie-norm communiceren en medewerkers aanspreken wanneer die norm wordt overtreden. Diversiteit en inclusie zijn geen neventaken, maar kernonderdelen van goed leiderschap. Organisaties die hierin succesvol zijn, beoordelen hun managers op hun bijdrage aan gelijke kansen en inclusie. Daarbij is motivatie belangrijk: leidinggevenden die intrinsiek gemotiveerd zijn en echt geloven in het belang van gelijkheid hebben meer impact dan degenen die handelen uit externe druk.

#### **Waarom deze gereedschapskist?**

##### **Deel 1** **Uitleg over discriminatie**

##### **Deel 2** **Wat kunnen leidinggevend en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

##### **Deel 3** **Praktische gesprekstips voor leidinggevend en teamgenoten**

##### **Deel 4** **Werkvorm teamgesprek**

##### **Deel 5** **Praktische tools**

Om vooruitgang te boeken, moeten organisaties investeren in het selecteren, trainen en waarderen van leiders die diversiteit en inclusie ondersteunen en er actief vorm aan geven in hun dagelijkse praktijk. Als blijkt dat leidinggevendenden niet in staat zijn of weigeren om de taak van discriminatie signaleren en aanpakken op goede wijze op te pakken, moet de conclusie worden getrokken dat deze leidinggevendenden niet meer passen bij de organisatie.

### **Hoe maak je de aanpak van discriminatie een taak en verantwoordelijkheid van leidinggevendenden?**

- Maak de competentie om discriminatie te kunnen signaleren, bespreken en aan te pakken onderdeel van het profiel van de leidinggevendenden.
- Biedt scholing aan leidinggevendenden om deze competenties te verwerven en zorg voor herhaling.
- Maak de signalering en aanpak van discriminatie onderdeel van de beoordelingscyclus. Net als van de eisen in de instroom, als competenties waarop je nieuwe leidinggevendenden selecteert.

### **Vind trainingen in de Database antidiscriminatie-interventies**

Diverse trainingen over discriminatie en vooroordelen over discriminatie vind je in de Database antidiscriminatie-interventies van KIS. Er staan bijvoorbeeld trainingen in voor leidinggevendenden over hoe je discriminatie herkent en aanpakt. Maar ook trainingen waarin medewerkers als omstanders leren ingrijpen bij discriminatie. De antidiscriminatie-interventies die in deze database zijn opgenomen, zijn 'in de kern' goedgekeurd door de onderzoekers van KIS. Dat betekent dat de verandertheorie van de interventie (hoe de interventie in grote lijnen zorgt voor verandering) in lijn is met de wetenschappelijke kennis op dit terrein.

### **STAP 4: Ontwikkel en implementeer een gedragscode**

Ontwikkel en implementeer regels en gedragscodes om ervoor te zorgen dat sociale normen worden nageleefd. Neem daarin op hoe te reageren op racistische en discriminerende opmerkingen. In de gedragscode wordt idealiter ook verwezen naar de vertrouwenspersoon. De organisatie stelt deze gedragscode bij voorkeur samen met medewerkers op. Ook zorgt de organisatie dat het bekend is onder de medewerkers en wordt geëvalueerd. En om discriminatie te voorkomen is het belangrijk dat werknemers weten hoe discriminatie (zoals racisme) op de werkvloer eruitziet. Denk aan microagressies.

### **Waarom deze gereedschapskist?**

#### **Deel 1** **Uitleg over discriminatie**

#### **Deel 2** **Wat kunnen leidinggevendenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

#### **Deel 3** **Praktische gesprekstips voor leidinggevendenden en teamgenoten**

#### **Deel 4** **Werkvorm teamgesprek**

#### **Deel 5** **Praktische tools**

## Hoe ontwikkel en implementeer je een gedragscode?

- Ontwikkel een gedragscode of pas de bestaande aan. Zorg dat hierin expliciet beschreven staat dat discriminatie niet mag en wat dit is. Neem ook microagressies hierin mee.
- Laat leidinggevenden en medewerkers input geven op de gedragscode. Vraag hen voorbeelden van discriminatie die ze weleens hebben gezien op de werkvloer te delen.
- Maak deze gedragscode bekend bij de medewerkers. Maak het onderdeel van de 'onboarding' en bespreek het op de teamvergaderingen.

### **Gouden tip: onderteken waar mogelijk een inclusieve CAO**

(Zie [dit voorbeeld voor gemeenten](#) voor voorbeelden van wat daarin kan worden opgenomen)

- Zorg dat verlof en feestdagen flexibel zijn zodat iedereen zichzelf kan zijn op de werkvloer.
- Zorg voor gebeds-/stilteruimten.
- Bij aankleding van de omgeving: maak deze zo inclusief mogelijk.
- Zorg voor transitieverlof of maak expliciet dat onder 'bijzonder verlof' expliciet ook transitieverlof valt.

## **STAP 5: Stimuleer omstanders en activeer bondgenootschap**

Ingrijpen als omstander is een krachtig middel om discriminatie tegen te gaan. Studies laten zien dat mensen die leren optreden bij dergelijke situaties het gedrag van plegers kunnen beïnvloeden. Ook kunnen ze een sociale norm neerzetten dat discriminerend gedrag niet acceptabel is. Zo laatje de pleger nadenken over diens gedrag. Mogelijk wordt die gemotiveerd om het in de toekomst niet te herhalen. Daarnaast verhoogt het ingrijpen door omstanders het gevoel van veiligheid en steun voor slachtoffers. Vooral wanneer andere omstanders dit gedrag ondersteunen en erkennen (zie [dit Movisie-rapport](#)). En een veilige werkomgeving maakt het voor omstanders eenvoudiger om in te grijpen bij discriminatie (zie ook [dit NCDR-rapport](#)). Wanneer er herhaaldelijk niet wordt ingegrepen bij discriminatie verzwakt de norm tegen discriminatie (zie [deze review](#)).

Effectieve omstandertrainingen zijn bijvoorbeeld rollenspellen en praktische oefeningen. Deze helpen deelnemers niet alleen discriminatie te herkennen, maar ook te bepalen wanneer en hoe ze moeten ingrijpen. Belangrijk is dat deze trainingen expliciet aandacht besteden aan verschillende vormen van discriminatie. En dat ze de schadelijke ideologie van 'kleurblindheid' tegengaan. Kennis, communicatie en zelfvertrouwen nemen toe en zo kan discriminatie worden verminderd.

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1

#### Uitleg over discriminatie

### Deel 2

#### Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3

#### Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4

#### Werkvorm teamgesprek

### Deel 5

#### Praktische tools

Behalve direct ingrijpen is ook bondgenootschap ('allyship') belangrijk. Dus dat mensen uit meerderheidsgroepen gemarginaliseerde groepen actief ondersteunen. Dat versterkt hun positie en welzijn, bevordert inclusie en kan psychologisch leed voorkomen. Trainingen die kennis, empathie en actie combineren, blijken effectief in het creëren van een veiligere en meer gelijkwaardige werkomgeving voor alle groepen die met discriminatie te maken hebben. Deze inzichten benadrukken dat omstanders inclusie kunnen bevorderen en discriminatie kunnen tegen gaan, zowel direct als op lange termijn.

### **Hoe stimuleer je omstanders en activeer je bondgenootschap?**

- Organiseer trainingen over ingrijpen als omstander bij discriminatie op de werkvloer. Het gaat om praktische cursussen waarin deelnemers oefenen met hoe je kunt ingrijpen als je ziet dat er discriminatie plaatsvindt.
- Spreek medewerkers aan als bondgenoten van mensen die gediscrimineerd worden. Ook al word je zelf niet gediscrimineerd op een bepaalde grond, je kunt je wel inzetten hiertegen. Bij een vorm van discriminatie die je zelf niet meemaakt kun je anderen steunen die zich hierover uitspreken. Leidinggevendenden kunnen een voorbeeldrol hierin nemen door zichzelf uitdrukkelijk uit te spreken en te gedragen als bondgenoot.

### **Wat heb je nodig om in te grijpen?**

Uit onderzoek blijkt dat om te zorgen dat omstanders ingrijpen bij racisme in hun eigen omgeving, het volgende nodig is:

1. mensen moeten racisme en discriminatie leren herkennen;
2. mensen moeten gemotiveerd worden om in te grijpen (onder meer door empathie voor slachtoffers te krijgen en sociale normen);
3. mensen moeten vaardigheden leren om in te grijpen;
4. mensen moeten er vertrouwen in krijgen dat ze die vaardigheden kunnen toepassen.

Dit zijn de werkzame mechanismen om omstanders te activeren om in te grijpen bij racistisch of ander grensoverschrijdend gedrag.

(Voor meer informatie: [Ingrijpen bij grensoverschrijdend gedrag, hoe rust je omstanders toe? | Movisie](#))

## **Waarom deze gereedschapskist?**

### **Deel 1** **Uitleg over discriminatie**

### **Deel 2** **Wat kunnen leidinggevendenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### **Deel 3** **Praktische gesprekstips voor leidinggevendenden en teamgenoten**

### **Deel 4** **Werkvorm teamgesprek**

### **Deel 5** **Praktische tools**

## STAP 6: Zorg voor een meldsysteem en goed getrainde vertrouwenspersonen

Zowel sollicitanten als medewerkers moeten klachten over discriminatie kunnen indienen. Daarbij moeten ze ondersteund worden door duidelijke procedures en beleidsregels. Heb een duidelijk plan voor meldingen, weeg reacties zorgvuldig af, trek lessen uit meldingen en leg helder rollen en verantwoordelijkheden vast.

Meldsystemen kennen vijf knelpunten:

- Bewijslast is moeilijk, vooral bij subtiele vormen van discriminatie.
- Slachtoffers durven vaak niet te melden, mede omdat zij niet altijd geloofd worden.
- Melden kan negatieve gevolgen hebben voor de melder.
- Meldingen hebben vaak weinig effect op de plegers.
- Bij afwezigheid van meldingen wordt soms ten onrechte aangenomen dat er geen problemen zijn.

Effectieve klachtensystemen vereisen dat de organisatie werknemers ondersteunt en aanmoedigt. Werknemers moeten zich vrij voelen om hun klachten te uiten. De organisatie moet daarbij eerlijke oplossingen bieden zonder vergelding en structureel het bewustzijn bij omstanders vergroten. Slachtoffers moeten worden ondersteund en plegers consequen-

ties ondervinden. Variërend van waarschuwingen tot ontslag of tuchtrechtelijke maatregelen. Ook is het belangrijk dat vertrouwenspersonen goed getraind zijn op het thema discriminatie. Vertrouwenspersonen kennen lang niet altijd de ins en outs van discriminatie. Het begrip microagressies kan bijvoorbeeld nog onbekend zijn. Vertrouwenspersonen moeten experts zijn op het gebied van discriminatie en ook weten wat de gevolgen ervan zijn. Zoals dat het de gezondheid aantast: zie [Discriminatie en de gevolgen voor welzijn en gezondheid | KIS](#).

### Hoe zorg je voor een meldsysteem en goed getrainde vertrouwenspersonen?

- Bied scholing aan voor vertrouwenspersonen over discriminatie en deze ook onderdeel maken van de 'onboarding'.
- Herhaal kennis over discriminatie regelmatig.
- Zorg voor een representatieve groep van vertrouwenspersonen. Zorg bijvoorbeeld dat onder de vertrouwenspersonen ook personen van kleur en/of met migratieachtergrond zijn. Vaak maakt dat de drempel lager voor andere mensen van kleur en/of met een migratieachtergrond om naar hen toe te stappen.

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

## STAP 7: Evalueer en monitor de aanpak en stel bij

Het monitoren en evalueren van antidiscriminatie- en inclusiebeleid is essentieel om te zien wat binnen een organisatie effectief werkt. Een eerste stap is het verzamelen van data over medewerkers. Denk aan afkomst, gender, leeftijd, handicap en positie binnen de organisatie. Dit helpt te beoordelen of alle groepen gelijke kansen krijgen, bijvoorbeeld bij promotie of beloning. Het is belangrijk dat medewerkers deze gegevens vrijwillig verstrekken en niet verplicht, zodat medewerkers zich hier comfortabel bij voelen. Daarnaast is het van belang om periodiek inzicht te krijgen in de ervaringen met discriminatie van zowel medewerkers als sollicitanten. Bijvoorbeeld via anonieme onderzoeken of medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Controleer ook in hoeverre het beleid daadwerkelijk wordt uitgevoerd en nageleefd. Door klachten over discriminatie regelmatig te analyseren, kunnen problemen tijdig signaleerd worden. Evalueer ook interventies, zoals trainingen, op hun effectiviteit. Kijk niet alleen naar directe reacties van deelnemers, maar ook of de interventies daadwerkelijk bijdragen aan minder discriminatie. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn hierbij waardevol, omdat ze een completer beeld geven van de effecten van beleid en acties. Door deze systematische monitoring en evaluatie kan beleid bijgestuurd worden. De organisatie kan zo gericht werken aan een inclusieve en eerlijke werkomgeving.

### Hoe evalueer en monitor je de aanpak?

- Verzamel periodiek welke medewerkers met welke kenmerken (afkomst, gender, et cetera) promotie krijgen. Hoeveel komen er binnen, op welke positie, met welk salaris?
- Onderzoek periodiek de ervaringen met discriminatie en racisme. Bevraag medewerkers anoniem, zoals in een medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- Ga na in hoeverre het antidiscriminatiebeleid ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd zoals bedoeld.
- Check periodiek de klachten met betrekking tot discriminatie om te analyseren waar het misgaat.
- Ga van alle typen interventies die worden ingezet na of deze leiden tot het gewenste effect. Zo niet, stel dan het beleid bij.

### Waarom deze gereedschapskist?

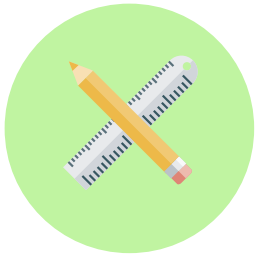
#### Deel 1 Uitleg over discriminatie

#### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

#### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

#### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

#### Deel 5 Praktische tools



## Deel 3

# Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

In dit hoofdstuk geven we een aantal tips om gesprekken te voeren over discriminatie.

### Wat doe je als iemand discriminatie-ervaringen met je deelt?

Als iemand discriminatie-ervaringen met je deelt, dan betekent dat dat deze persoon vertrouwen in jou heeft dat jij hierop goed zal reageren. Maar hoe doe je dat, 'goed reageren'? Hieronder een aantal tips.

### Wel doen

- **Geloof slachtoffers en neem hen serieus**

Slachtoffers van discriminatie zijn vaak bang dat ze niet geloofd worden. Dat hebben ze vaak al eerder meegemaakt. Bijvoorbeeld als mensen met een migratieachtergrond discriminatie op grond van hun herkomst of huidskleur bespreken met iemand zonder migratieachtergrond. Veel hebben gemerkt dat ze niet altijd worden geloofd. Slachtoffers praten daarom vaak niet makkelijk over hun discriminatie-ervaringen. Als iemand dus een ervaring met discriminatie met jou deelt als collega

of leidinggevende, is het belangrijk om die persoon niet meteen kritisch te gaan bevragen. Stel geen vragen als: 'Weet je het wel zeker?' of: 'Overdreef je niet?' En verdedig de pleger niet: 'Marjan zou zo iets toch nooit doen!' Luister eerst en neem hen serieus. Dat doe je als volgt:

- Vraag wat er is gebeurd.
- Vraag hoe het slachtoffer zich voelde en erken dat gevoel ook.
- Vraag of het slachtoffer dit vaker heeft meegemaakt.

- **Bied veiligheid aan het slachtoffer**

In opvolging van de eerste stap is het ook belangrijk om oog te hebben voor de emotionele veiligheid van slachtoffers. Veel slachtoffers zijn bang dat ze niet serieus worden genomen. Dat het 'tegen ze gebruikt' wordt of dat hun verhaal wordt afgezwakt. Bied actief ruimte voor het verhaal op het tempo van de medewerker. Dan ontstaat er rust, vertrouwen en bereidheid om samen vervolgstappen te verkennen. Deze benadering vermindert spanning, verlaagt schaamte en geeft de medewerker controle over het gesprek.

Waarom deze gereedschapskist?

#### Deel 1

Uitleg over discriminatie

#### Deel 2

Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

#### Deel 3

Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

#### Deel 4

Werkvorm teamgesprek

#### Deel 5

Praktische tools

Het slachtoffer gaat van een gevoel van onmacht naar eigenaarschap. Voorbeeldreacties zijn:

- ‘Dank je dat je dit met me deelt. Je mag het op jouw tempo vertellen.’
- ‘Je hoeft niets te zeggen wat je nu niet wilt delen.’
- ‘Ik ben hier om te luisteren en je te steunen. Ik sta achter je.’

- **Vraag wat het slachtoffer zou willen**

Als je discriminatie ervaart, ervaar je vaak ook weinig controle. Het overkomt je en je voelt je vaak machteloos. Daarom kan je het slachtoffer helpen om weer een gevoel van controle terug te krijgen bij het aankaarten van discriminatie. Vraag aan het slachtoffer waar die zelf behoefte aan heeft en hoe je het beste kunt helpen. Uiteraard kun je wel suggesties doen over hoe die persoon ermee om kan gaan (zie volgende tip). Maar het slachtoffer mag zelf beslissen.

- **Wijs op de verschillende aanpakken** Als je als leidinggevende dit gesprek voert, is het belangrijk om helder uit te leggen hoe je de discriminatie zou kunnen oppakken. Vraag het slachtoffer hoe die daar tegenover staat. Het kan zijn dat het slachtoffer geen verdere stappen wil, maar bijvoorbeeld om meer alertheid vraagt. Dat de leidinggevende er meer alert op wordt en plegers in de toekomst aanspreekt. Soms is het passend dat de pleger direct wordt aangesproken,

afhankelijk van de ernst van het gedrag. Bevraag de pleger op diens gedrag: ‘Wat bedoel je nou?’ Of confronteer juist vanuit een positieve houding: ‘Dat had ik niet van jou verwacht’. Als het gedrag bijvoorbeeld uit verbaal geweld bestaat, dan kan er wel direct worden ingegrepen. Zeg bijvoorbeeld: ‘Stop ermee! Dat moet je niet zeggen!’ In het ideale geval voelt de pleger zich schuldig of op een andere manier vervelend over wat die gedaan heeft. Die gevoelens vormen een motivatie om er in de toekomst op te letten dat het niet meer voorkomt.

## Niet doen

- **‘Je moet het je niet zo aantrekken’/‘Je moet er niet zo zwaar aan tillen’**

Deze opmerking is problematisch omdat het voor het slachtoffer vaak al de zoveelste ervaring is met discriminatie. Mogelijk maakt het slachtoffer dit al vanaf kleins af aan mee. Het bagatelliseren is daarom niet op zijn plek.

- **‘Ach ja, die ander is echt geen racist/seksist, die bedoelde het vast niet zo’**

Dat de ander het niet zo bedoelt is niet direct relevant. Het gaat over wat er is gebeurd, niet wat iemands intenties waren.

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

- **‘Weet je het wel zeker?’/‘Heb je je niet vergist?’/‘Heb je er wel bewijs voor?’**

Slachtoffers van discriminatie hebben vaak de ervaring niet geloofd te worden. Daarom praten ze er vaak niet over. Belangrijk is dus om slachtoffers te geloven.

- **‘Waar twee vechten, hebben twee schuld’/‘Maar heb jij zelf ook niet een aandeel?’**

Discriminatie is geen gewoon conflict. Het is een situatie waarin de een de ander wat aandoet. Behandel het dus niet als een ‘gewoon’ conflict.

### **Wat kun je zeggen als je merkt dat iemand gediscrimineerd wordt?**

Stel, je signaleert dat iemand gediscrimineerd wordt. Dan is het natuurlijk belangrijk dat je steun biedt aan degene die gediscrimineerd wordt. Daarnaast is het belangrijk om de persoon aan te spreken die discrimineert. Hoe doe je dat?

In het algemeen kan je als omstander op verschillende manieren ingrijpen, samengevat als de 5D's. Dit zijn vijf simpel te onthouden strategieën om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag. Ze zijn opgesteld voor het ingrijpen in een publieke ruimte. Mogelijk heb je ze ook al eens langs zien komen? We vatten ze hieronder samen. Daarna gaan we wat verder in op een aantal aspecten van ingrijpen bij discriminatie. De 5D's zijn ontstaan in 2005 door Right to Be in een poging om de verlamming te overwinnen die soms mensen overkomt als ze iets zien gebeuren.

**Distract:** Je kunt iemand afleiden, zodat het gedrag stopt. Zelfs ‘hoe laat is het?’ kan de situatie de-escaleren.

**Delegate:** Je kunt iemand anders erbij betrekken of vragen iets te doen. Bijvoorbeeld: ‘Kun je de vergadering even stilleggen? We hebben even pauze nodig en dan kunnen we ook meteen iets bespreken.’

**Document:** Documenteren wat er gebeurt. Schrijf het op of gebruik je telefoon, zodat je iemand die iets vervelends overkomt kan steunen met jouw observatie.

**Delay:** Reageer eventueel na afloop. Blijf bij iemand die zich rot voelt. Vraag wat je voor diegene kunt doen. Bied aan samen hulp te zoeken.

**Direct:** Direct aanspreken of ingrijpen. ‘Ik vind dit niet oké. Stop ermee.’

Meer informatie vind je bijvoorbeeld hier:  
[Doe mee met 5D - Fairspace](#)

## **Waarom deze gereedschapskist?**

### **Deel 1** **Uitleg over discriminatie**

### **Deel 2** **Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### **Deel 3** **Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### **Deel 4** **Werkvorm teamgesprek**

### **Deel 5** **Praktische tools**

Hieronder beschrijven we een aantal voorbeelden van hoe je concreet kunt reageren op discriminatie op de werkvloer. Deels komen ze overeen met de 5D's. En deels zijn ze specifiek voor discriminatie en voor de werkvloer. Deze voorbeelden komen met name voort uit [dit wetenschappelijk artikel](#) over reageren op microagressies. Wat precies handig is in reageren, hangt ook af van de context en de relatie die je hebt met de pleger. Wanneer het gedrag zo problematisch is dat het om een 'hier en nu' reactie vraagt, heb je geen keuze. Dan moet je ingrijpen zodat het gedrag meteen stopt. Denk bijvoorbeeld aan een collega die racistisch scheldt, zoals 'vuile [naam bevolkingsgroep]'. Achteraf aanspreken kan ook. De pleger staat dan beter open voor feedback en voelt zich minder kwetsbaar dan wanneer deze aangesproken wordt in het bijzijn van andere collega's. Vooral voor complexere of onbewuste uitspraken kan iemand individueel aanspreken soms beter werken. Het nadeel is dan wel dat andere omstanders niet meekrijgen dat er is ingegrepen. Als er niet ingegrepen wordt bij discriminatie in een organisatie is het risico dat de collega's het normaal gaan vinden. Dat verzwakt de sociale norm tegen discriminatie in een organisatie (zie [deze review](#)). Een combinatie van reacties kan ook. Bijvoorbeeld een snelle opmerking op het moment zelf gevolgd door een uitgebreide 1-op-1 gesprek op een later moment. Wat je kiest, hangt af van je eigen positie en de positie van degene die zich discriminerend uitlaat. En van de ernst van de uitlating.

### **(1) Reageer altijd**

Soms weet je niet goed wat je moet zeggen. Maar belangrijk is dat je iets zegt of doet. Ook non-verbaal reageren kan sterk zijn. Denk bijvoorbeeld aan verbaasd kijken naar wat er gebeurt. Bedenk of je in een groepssetting wil en kan reageren, of dat je dat later en individueel wil doen. Kies je voor een individueel gesprek, plan het dan in en geef het de aandacht die het verdient. Wacht niet te lang voor je erop terugkomt. Anders herinnert de pleger zich mogelijk niet meer precies wat er gebeurd is.

### **(2) Ga in op concreet geobserveerd gedrag en geef daarna een 'ik-boodschap'**

Probeer altijd het gedrag te benoemen in plaats van de persoon te veroordelen. Het gaat niet om wie iemand is, maar om wat iemand doet of zegt. Wie je bent is lastig te veranderen. Wat je doet of zegt, kun je veel makkelijker veranderen. Bijvoorbeeld: 'Ik hoorde/zag dat ...'. Geef vervolgens een 'ik-boodschap' waarin je aangeeft wat je voelt of ervaarde. Zo combineer je een objectieve waarneming met jouw beleving. Daardoor blijft het gesprek concreet en persoonlijk. Bijvoorbeeld: 'Ik voel me ongemakkelijk bij deze opmerking, omdat het een collega uitsluit.' Zie hier ook de bekende feedback regels van de [Universiteit Utrecht](#). Voorkom in ieder geval dat je zegt dat de pleger 'fout is'. Het gaat om gedrag dat je afkeurt.

## **Waarom deze gereedschapskist?**

### **Deel 1** **Uitleg over discriminatie**

### **Deel 2** **Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### **Deel 3** **Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### **Deel 4** **Werkvorm teamgesprek**

### **Deel 5** **Praktische tools**

### **(3) Spreek de relatie aan en laat je verbazing merken aan de pleger**

Je collega ken je vaak al langer dan vandaag. Zeker als je een goede band hebt met die collega is het belangrijk om diegene aan te spreken. Dat kan je doen door een vraag te stellen, zoals: 'waarom doe je dat?' Hiermee maak je duidelijk dat je verbaasd bent over wat de persoon doet die de ander discrimineert. Je laat merken dat je het niet bij die die persoon vindt passen om een ander te discrimineren. Dat betekent dat je een positief beeld hebt van die ander. Je kunt ook expliciet maken dat je verwacht dat de ander het niet zo bedoeld heeft, maar dat het wel nare gevolgen had: 'Het was vast niet je bedoeling om..., maar het gaf mij het gevoel dat... En misschien was dat ook het effect op...'

### **(4) Spreek de pleger aan op positieve waarden, normen en eigenschappen**

Ook mensen die openlijk discrimineren, hebben vaak normen en waarden dat je anderen gelijk en respectvol moet behandelen. Je kunt deze normen en waarden 'activeren'. Een voorbeeld is: 'Jij vindt gelijkwaardigheid toch ook belangrijk?' Of: 'Zo ken ik jou niet. Bedoelde je het echt zo?' Maak duidelijk dat je de pleger ziet als een goed persoon. Vanuit de theorie over self-affirmation weten we dat mensen meer open staan om kritisch naar zichzelf te kijken als ze zich eerst bevestigd voelen dat ze 'oké' zijn.

### **(5) Spreek de pleger aan vanuit de groep en de regels**

Mensen zullen eerder iemand helpen die op zichzelf lijkt waarmee ze iets gemeen hebben. Daarom kan het helpen om een collega aan te spreken op een gedeelde groepsidentiteit. Bijvoorbeeld als je alle twee werkt bij dezelfde organisatie of uit dezelfde plaats komt. Als je wat deelt met elkaar, is het makkelijker om elkaar aan te spreken: 'Zo hadden we het toch niet afgesproken?' Als iemand een professionele rol heeft, kun je diegene daar ook op aanspreken. Bijvoorbeeld: 'Omdat jij leidinggevende bent, neemt iedereen een voorbeeld aan je. Ik ook. Dus dan is het goed om er op letten om dit anders te zeggen.'

### **(6) Spreek aan op inleving**

Als mensen discrimineren, staan ze vaak niet stil bij wat hun gedrag veroorzaakt bij slachtoffers. Het kan daarom helpen om de pleger te vragen zich in te leven in het slachtoffer. Bijvoorbeeld door te vragen: 'Kan je je voorstellen dat je je misschien minder fijn op het werk voelt als je met regelmaat dit soort opmerkingen over je afkomst hoort?'

## **Waarom deze gereedschapskist?**

### **Deel 1** **Uitleg over discriminatie**

### **Deel 2** **Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### **Deel 3** **Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### **Deel 4** **Werkvorm teamgesprek**

### **Deel 5** **Praktische tools**

### **(7) Sluit af met een gezamenlijke vervolgstap**

Bijvoorbeeld: 'Wat gaan we hier morgen mee doen?' Zo blijft het niet bij praten, maar ontstaat er een actie- en verantwoordingsmoment. Bovendien krijgt het slachtoffer - indien deze aanwezig is - hiermee ook het gevoel dat die wordt erkend. Het slachtoffer ziet dat er concrete acties worden verbonden aan het gedrag. Check ook altijd eerst bij het slachtoffer of die zich kan vinden in de acties die door het team zijn bedacht.

### **Waarom deze gereedschapskist?**

---

#### **Deel 1** **Uitleg over discriminatie**

---

#### **Deel 2** **Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

---

#### **Deel 3** **Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

---

#### **Deel 4** **Werkvorm teamgesprek**

---

#### **Deel 5** **Praktische tools**



## Deel 4

# Werkvorm teamgesprek

Wil je aan de slag met je team? Dan kun je onderstaande werkvorm gebruiken.

**Let op:** Het gesprek aangaan over discriminatie en racisme is niet makkelijk. Overweeg daarom altijd serieus of jij zo'n gesprek goed kunt leiden. Heb je hier twijfel over, aarzel dan niet om er een externe gespreksleider of trainer bij te betrekken.

### Waar vind ik experts die het gesprek kunnen begeleiden?

Het is aan te raden om een bijeenkomst over het thema niet zelf te begeleiden. Laat dit verzorgen door een expert die ervaring heeft op het thema. In de Database antidiscriminatie-interventies van KIS staan meer dan 70 interventies (trainingen, adviestrajecten, workshops, campagnes, et cetera). Hiermee kunnen organisaties werken aan de aanpak van discriminatie. De mensen die deze interventies uitvoeren, staan als contactpersoon genoemd inclusief e-mailadres. Deze personen hebben vaak jarenlange ervaring met het bespreekbaar maken van thema's als discriminatie en racisme. Vraag hen of zij jouw organisatie verder kunnen helpen en mogelijk een aanbod op maat kunnen ontwikkelen.

### Wat weet je al?

Voordat je het gesprek aangaat, is het goed om te weten hoe er in je organisatie al gewerkt wordt aan discriminatie tegengaan. Als dat nog niet zo aan de orde is gekomen, weet dan wat interne regels, de cultuur en structuren zijn die kunnen helpen. Geef deze aan het eind van de bijeenkomst mee aan de deelnemers. Denk hierbij aan een covenant of manifest (bijvoorbeeld Diversiteit in Bedrijf of het Zorgmanifest tegen seksueel grensoverschrijdend gedrag). Of aan een gedragscode, de aanwezigheid van vertrouwenspersonen, een klachtenprocedure of de training die leidinggevenden hebben gevolgd over dit onderwerp.

### Tips voor de bijeenkomst:

- Let op dat medewerkers die in de minderheid zijn wat betreft hun afkomst, religie, seksuele oriëntatie, genderidentiteit of handicap, niet ongewenst in het middelpunt van het gesprek worden gezet.
- Wanneer je een divers team hebt met teamleden die vrijwel zeker discriminatie-ervaringen hebben, moet je heel alert zijn dat je hen niet als uitzondering wegzet. Dat wil zeggen: benader iedereen als potentieel omstander en neem dat

Waarom deze gereedschapskist?

**Deel 1**  
Uitleg over discriminatie

**Deel 2**  
Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

**Deel 3**  
Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

**Deel 4**  
Werkvorm teamgesprek

**Deel 5**  
Praktische tools

als uitgangspunt. Geef ruimte voor de ervaringen die mensen graag willen delen. Maar vraag niet expliciet aan mensen van kleur naar ervaring met racisme of bijvoorbeeld aan personen uit de lhbtqia+ gemeenschap over ervaringen met seksisme en heteronormativiteit. Tip: lees nog eens het stuk over microagressies terug zodat je hier alert op bent.

- Bouw tijd en mogelijkheden in om achteraf één-op-één met jou of met een vertrouwenspersoon te spreken. Dit kan ook vooraf als je de sessie aankondigt. Vraag eventueel de vertrouwenspersoon om ook bij de bijeenkomst aan te sluiten en iets te vertellen over het werk van de vertrouwenspersoon.
- Geef duidelijk vooraf de spelregels aan. Leg uit dat er geen ruimte is voor discriminerende (racistische, seksistische, homofobe, transfobe, et cetera.) meningen. Maak afspraken over de veiligheid in de groep. Bijvoorbeeld:
  - Wat besproken wordt in de groep, blijft in de groep.
  - Spreek vanuit je eigen ervaring.
  - Vul niet in voor een ander.
  - Deel niets wat je niet wil delen of waarover je twijfelt.
  - Vragen mag, veroordelen niet.

– Maak van discriminatie geen discussiepunt. Het is niet een thema waarover de meningen kunnen verschillen in een professionele organisatie. Net als andere zaken die strafbaar zijn. Denk aan diefstal, mishandeling of verkrachting. Het is niet acceptabel om discriminatie goed te keuren als professional.

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

## Werkzame principes die toegepast kunnen worden:

### 1. Stimuleer inleving en empathie

Een van de krachtigste manieren om vooroordelen en discriminatie te verminderen, is door empathie te vergroten. Wanneer mensen zich kunnen inleven in de ander, neemt de neiging tot discriminatie af.

Hoe doe je dit? Deel verhalen van mensen die discriminatie ervaren. Niet als slachtofferverhalen, maar als persoonlijke inkijkjes in hun leven. Bijvoorbeeld via theater, videoportretten of ontmoetingen. Let op: Het is cruciaal dat je niet je medewerkers zelf gaat vragen om met hun collega's te delen wat ze meemaken aan discriminatie. Het delen van discriminatie-ervaringen kan vaak een hoop emotie losmaken. Ook kan er niet goed gereageerd worden op de discriminatie-ervaringen door collega's. Dat maakt de situatie nog moeilijker. Daarom is de tip om een professionele spreker in te huren, een film te gebruiken of naar een theaterstuk te gaan.

### 2. Beïnvloed sociale normen

Mensen zijn sociale wezens. Wat anderen normaal vinden, beïnvloedt ons gedrag sterk. Als discriminatie sociaal onacceptabel is, zijn mensen minder geneigd zich er schuldig aan te maken.

Hoe doe je dit? Maak zichtbaar dat de meerderheid discriminatie afkeurt. Wijs niet op hoeveel mensen discrimineren, maar juist op hoeveel mensen tegen discriminatie zijn. Dit kun je bijvoorbeeld doen door samen oplossingen te bedenken tegen discriminatie in de organisatie.

### Op welke momenten kun je deze werkvorm gebruiken?

Tijdens intervisiebijeenkomsten, teamoverleggen of (bij)scholingsmomenten.

### Wie kunnen deelnemen?

Iedereen die in de zorg- en welzijnssector werkt. We adviseren een minimale groepsgrootte van vier en een maximale groepsgrootte van vijftien deelnemers.

**Let op:** Deze werkvorm is niet ontwikkeld om een actuele situatie te bespreken van discriminatie of grensoverschrijdend gedrag tussen collega's die zich heeft voorgedaan in de organisatie. Dergelijke situaties vragen een zorgvuldig proces van opvolging en niet om een groepsgewijze bespreking.

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

## Opzet van een teamgesprek (1,5 uur)

### Deel 1: Introductie (25 minuten)

#### a. Leg het doel van de werkvorm uit

Een voorbeeld van zo'n introductie: 'Grensoverschrijdend gedrag, uitsluiting en discriminatie komen in allerlei vormen voor in de zorg- en welzijnssector. Soms hebben we ermee te maken vanuit patiënten/cliënten. Soms zien we het gebeuren tussen collega's. Zoiets een keer meemaken is ontzettend vervelend. Maar vaak is het niet één keer. Mensen maken het binnen en buiten het werk regelmatig mee. Wat veel verschil kan maken is als we elkaar aanspreken. Daar gaan we vandaag mee aan de slag.'

#### b. Leg de link met eigen ervaring

Vraag de deelnemers om voorbeelden van wanneer ze ingegrepen hebben toen ze onwenselijk gedrag zagen. Dat mag om persoonlijke of om werk gerelateerde situaties gaan. Schrijf deze voorbeelden op een groot vel of een whiteboard. Concludeer: we zijn allemaal weleens omstander en we reageren verschillend.

#### c. Zet out of the box denken aan

Vraag de deelnemers: wat voor werknemer ben je? Bedenk welk dier daar het beste bij past. Welk kenmerk van dat dier heb jij? En welk kenmerk niet?

Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

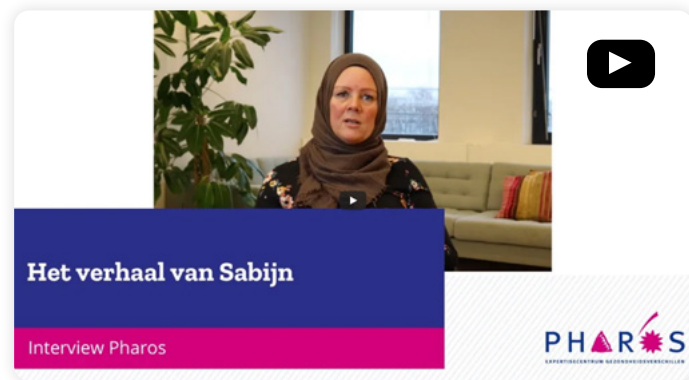
## Deel 2: Casus (45 minuten)

### a. Uitleg

Geef aan dat je een casus gaat voorlezen. Na de casus volgen een aantal vragen en bespreken jullie de mogelijke antwoorden. Je vraagt iedereen eerst te luisteren. Dan even zonder overleg na te denken of op te schrijven wat hen individueel opvalt en wat hun eigen reactie zou kunnen zijn. Pas daarna is het tijd om er samen over te praten.

### b. Lees de casus voor of laat het filmpje van Pharos zien

Pharos heeft een mooi filmpje gemaakt:



Je kunt dat aanvullen of vervangen door deze casusbeschrijving:

Yildiz werkt in het verpleeghuis. Ze is moslima en draagt een hoofddoek. Ze is als stagiaire in het team begonnen. Met haar collega's gaat ze meneer Bruinsma helpen met aankleden en medicijnen innemen. Meneer Bruinsma is een oudere man, die problemen heeft met diabetes en een niet genezende wond aan zijn been. Wanneer Yildiz, Merel en Radna binnenkomen, zegt meneer Bruinsma dat hij niet verzorgd wil worden door 'een buitenlander'. Hij maakt een paar opmerkingen over Yildiz' hoofddoek. Yildiz zegt tegen hem dat haar afkomst of godsdienst niets uitmaakt voor hoe goed ze is in haar werk. Merel stoot haar aan en sist haar toe dat ze niet zo gevoelig moet zijn. Zoiets overkomt toch iedereen weleens, daar moet ze tegen kunnen. Als Yildiz een beoordeling van haar eerste stageperiode terugkrijgt, staat erop dat ze wel wat kwetsbaar en gevoelig is. Per ongeluk hoort ze twee van de collega's die haar moeten beoordelen praten. Ze hoort hen spreken over dat zij niet zal worden aangenomen voor de opleiding tot geriatrisch verpleegkundige. De collega's grinniken en zeggen dat zij haar hoofddoekje maar af had moeten doen.

Waarom deze gereedschapskist?

**Deel 1**  
Uitleg over discriminatie

**Deel 2**  
Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

**Deel 3**  
Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

**Deel 4**  
Werkvorm teamgesprek

**Deel 5**  
Praktische tools

### c. Verwerken

Nu is het tijd om hier even in stilte over na te denken: wat heb je gehoord? Hoe denk je dat de personen in deze situatie zich voelden? En hoe zou jij reageren als je erbij zou staan? Schrijf dat eventueel even voor jezelf op, op een papiertje.

### d. Introduceer informatie over hoe je zou kunnen ingrijpen

Presenteer bijvoorbeeld de informatie uit het kader hiernaast over de strategieën, samengevat als de 5 D's. Op pagina 33 lees je zeven concrete voorbeelden van hoe je kunt ingrijpen bij discriminatie op de werkvloer. Deze voorbeelden kun je delen in het team.

In het algemeen kun je als omstander op verschillende manieren ingrijpen, vaak samengevat als de 5D's. Dit zijn vijf simpel te onthouden strategieën om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag. Ze zijn opgesteld voor het ingrijpen in een publieke ruimte. Mogelijk heb je ze ook al eens langs zien komen? Hieronder vatten we ze samen. Daarna gaan we wat verder in op een aantal aspecten van ingrijpen bij discriminatie. De 5D's zijn ontstaan in 2005 door Right to Be in een poging om de verlamming te overwinnen die soms mensen overkomt als ze iets zien gebeuren.

**Distract:** Je kunt iemand afleiden zodat het gedrag stopt. Zelfs 'hoe laat is het?' kan de situatie de-escaleren.

**Delegate:** Je kunt iemand anders erbij betrekken of vragen iets te doen. 'Kun je de vergadering even stilleggen? We hebben even pauze nodig en dan kunnen we ook meteen iets bespreken.'

**Document:** Documenteren wat er gebeurt. Schrijf het op of gebruik je telefoon, zodat je iemand die iets vervelends overkomt kunt steunen met jouw observatie.

**Delay:** Reageer eventueel na afloop. Blijf bij iemand die zich rot voelt. Vraag wat je voor diegene kunt doen. Bied aan samen hulp te zoeken.  
Direct: Direct aanspreken of ingrijpen. 'Ik vind dit niet oké. Stop ermee.'

Meer informatie vind je bijvoorbeeld hier:  
[Doe mee met 5D - Fairspace](#)

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

Hieronder beschrijven we een aantal voorbeelden van hoe je concreet kunt reageren op discriminatie op de werkvloer. Deels komen ze overeen met de 5D's. En deels zijn ze specifiek voor discriminatie en voor de werkvloer. Deze voorbeelden komen met name voort uit [dit wetenschappelijk artikel](#) over reageren op microagressies. Wat precies handig is in reageren, hangt ook af van de context en de relatie die je hebt met de pleger. Wanneer het gedrag zo problematisch is dat het om een 'hier en nu' reactie vraagt, heb je geen keuze. Dan moet je ingrijpen zodat het gedrag meteen stopt. Denk bijvoorbeeld aan een collega die racistisch scheldt, zoals 'vuile [naam bevolkingsgroep]'. Achteraf aanspreken kan ook. De pleger staat dan beter open voor feedback en voelt zich minder kwetsbaar dan wanneer deze aangesproken wordt in het bijzijn van andere collega's. Vooral voor complexere of onbewuste uitspraken kan iemand individueel aanspreken soms beter werken. Het nadeel is dan wel dat andere omstanders niet meekrijgen dat er is ingegrepen. Als er niet ingegrepen wordt bij discriminatie in een organisatie is het risico dat de collega's het normaal gaan vinden. Dat verzwakt de sociale norm tegen discriminatie in een organisatie (zie [deze review](#)). Een combinatie van reacties kan ook. Bijvoorbeeld een snelle opmerking op het moment zelf gevolgd door een uitgebreide 1-op-1 gesprek op een later moment. Wat je kiest, hangt af van je eigen positie en de positie van degene die zich discriminerend uitlaat. En van de ernst van de uitlating.

### **(1) Reageer altijd**

Soms weet je niet goed wat je moet zeggen. Maar belangrijk is dat je iets zegt of doet. Ook non-verbaal reageren kan sterk zijn. Denk bijvoorbeeld aan verbaasd kijken naar wat er gebeurt. Bedenk of je in een groepssetting wil en kan reageren, of dat je dat later en individueel wil doen. Kies je voor een individueel gesprek, plan het dan in en geef het de aandacht die het verdient. Wacht niet te lang voor je erop terugkomt. Anders herinnert de pleger zich mogelijk niet meer precies wat er gebeurd is.

### **(2) Ga in op concreet geobserveerd gedrag en geef daarna een 'ik-boodschap'**

Probeer altijd het gedrag te benoemen in plaats van de persoon te veroordelen. Het gaat niet om wie iemand is, maar om wat iemand doet of zegt. Wie je bent is lastig te veranderen. Wat je doet of zegt, kun je veel makkelijker veranderen. Bijvoorbeeld: 'Ik hoorde/zag dat ...'. Geef vervolgens een 'ik-boodschap' waarin je aangeeft wat je voelt of ervaarde. Zo combineer je een objectieve waarneming met jouw beleving. Daardoor blijft het gesprek concreet en persoonlijk. Bijvoorbeeld: 'Ik voel me ongemakkelijk bij deze opmerking, omdat het een collega uitsluit.' Zie hier ook de bekende feedback regels van de [Universiteit Utrecht](#). Voorkom in ieder geval dat je zegt dat de pleger 'fout is'. Het gaat om gedrag dat je afkeurt.

## **Waarom deze gereedschapskist?**

### **Deel 1** **Uitleg over discriminatie**

### **Deel 2** **Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### **Deel 3** **Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### **Deel 4** **Werkvorm teamgesprek**

### **Deel 5** **Praktische tools**

### **(3) Spreek de relatie aan en laat je verbazing merken aan de pleger**

Je collega ken je vaak al langer dan vandaag. Zeker als je een goede band hebt met die collega is het belangrijk om diegene aan te spreken. Dat kan je doen door een vraag te stellen, zoals: 'waarom doe je dat?' Hiermee maak je duidelijk dat je verbaasd bent over wat de persoon doet die de ander discrimineert. Je laat merken dat je het niet bij die die persoon vindt passen om een ander te discrimineren. Dat betekent dat je een positief beeld hebt van die ander. Je kunt ook expliciet maken dat je verwacht dat de ander het niet zo bedoeld heeft, maar dat het wel nare gevolgen had: 'Het was vast niet je bedoeling om..., maar het gaf mij het gevoel dat... En misschien was dat ook het effect op...'

### **(4) Spreek de pleger aan op positieve waarden, normen en eigenschappen**

Ook mensen die openlijk discrimineren, hebben vaak normen en waarden dat je anderen gelijk en respectvol moet behandelen. Je kunt deze normen en waarden 'activeren'. Een voorbeeld is: 'Jij vindt gelijkwaardigheid toch ook belangrijk?' Of: 'Zo ken ik jou niet. Bedoelde je het echt zo?' Maak duidelijk dat je de pleger ziet als een goed persoon. Vanuit de theorie over self-affirmation weten we dat mensen meer open staan om kritisch naar zichzelf te kijken als ze zich eerst bevestigd voelen dat ze 'oké' zijn.

### **(5) Spreek de pleger aan vanuit de groep en de regels**

Mensen zullen eerder iemand helpen die op zichzelf lijkt waarmee ze iets gemeen hebben. Daarom kan het helpen om een collega aan te spreken op een gedeelde groepsidentiteit. Bijvoorbeeld als je alle twee werkt bij dezelfde organisatie of uit dezelfde plaats komt. Als je wat deelt met elkaar, is het makkelijker om elkaar aan te spreken: 'Zo hadden we het toch niet afgesproken?' Als iemand een professionele rol heeft, kun je diegene daar ook op aanspreken. Bijvoorbeeld: 'Omdat jij leidinggevende bent, neemt iedereen een voorbeeld aan je. Ik ook. Dus dan is het goed om er op letten om dit anders te zeggen.'

### **(6) Spreek aan op inleving**

Als mensen discrimineren, staan ze vaak niet stil bij wat hun gedrag veroorzaakt bij slachtoffers. Het kan daarom helpen om de pleger te vragen zich in te leven in het slachtoffer. Bijvoorbeeld door te vragen: 'Kan je je voorstellen dat je je misschien minder fijn op het werk voelt als je met regelmaat dit soort opmerkingen over je afkomst hoort?'

### **(7) Sluit af met een gezamenlijke vervolgstap**

Bijvoorbeeld: 'Wat gaan we hier morgen mee doen?' Zo blijft het niet bij praten, maar ontstaat er een actie- en verantwoordingsmoment. Bovendien krijgt het slachtoffer - indien deze aanwezig is - hiermee ook het gevoel dat die wordt erkend. Het slachtoffer ziet dat er concrete acties worden verbonden aan

## **Waarom deze gereedschapskist?**

### **Deel 1** **Uitleg over discriminatie**

### **Deel 2** **Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### **Deel 3** **Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### **Deel 4** **Werkvorm teamgesprek**

### **Deel 5** **Praktische tools**

het gedrag. Check ook altijd eerst bij het slachtoffer of die zich kan vinden in de acties die door het team zijn bedacht.

#### **e. Groepsdiscussie**

Welke interventie zou je het meest vinden passen bij deze situatie én bij jou als persoon?

### **Deel 3: Informatie over discriminatie in de zorg (20 minuten)**

#### **a. Informatie presenteren en/of ronddelen**

Rond de bijeenkomst af met informatie over discriminatie in de zorg. Deel informatie uit of verwijst ernaar.

Hiervoor kun je de toolkit met informatiebronnen uit de bijlage gebruiken.

Voeg zo mogelijk ook informatie toe over hoe er in jullie organisatie met grensoverschrijdend gedrag wordt omgegaan. Deel de gedragscode als die er is. Geef de contactgegevens van de vertrouwenspersoon mee.

#### **b. Oogsten**

Vraag wat de deelnemers meenemen van de discussie. Is er iets dat ze morgen anders gaan doen?

Bedank iedereen voor hun bijdrage. Geef nogmaals aan dat iedereen bij je langs kunt komen naar aanleiding van de bijeenkomst. En kondig aan dat je een volgende keer op dit onderwerp terug zal komen.

### **Waarom deze gereedschapskist?**

#### **Deel 1**

#### **Uitleg over discriminatie**

#### **Deel 2**

#### **Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

#### **Deel 3**

#### **Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

#### **Deel 4**

#### **Werkvorm teamgesprek**

#### **Deel 5**

#### **Praktische tools**



## Deel 5

# Praktische tools

### A. Tools discriminatie voor zorg en welzijn

Artikel met 5 tips om discriminatie in de zorg te verminderen

5 Tips om discriminatie in de zorg te verminderen

Inspiratiekaart voor zorgorganisaties

PHAROS\_Inspiratiekaart\_discriminatie-3.pdf

Omgaan met microagressies op de werkvloer

Microagressies op de werkvloer uitgelegd | Movisie

Discriminatietoets van Staatscommissie tegen

Discriminatie en Racisme

HOME | Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme

Database met trainingen en andere interventies

Database antidiscriminatie-interventies | KIS

Checklist voor werkgevers om discriminatie tegen te gaan

Een 'Gouden Standaard' voor werkgevers om discriminatie tegen te gaan | Movisie

Checklist-aanpak-discriminatie-in-sociaal werk.pdf

Tips die draagvlak creëren om discriminatie op de werkvloer tegen te gaan

Hoe creëer je draagvlak voor het tegengaan van discriminatie in jouw organisatie? | KIS

Praktische handvatten tegengaan discriminatie in de zorg

Discriminatie in de zorg leidt tot een slechtere gezondheid

Inspiratiekaart voorkomen van vooroordelen en discriminatie op de werkvloer

Inspiratiekaart: discriminatie in een zorgorganisatie tegengaan

Wat werkt-dossier; Wat werkt bij het verminderen van discriminatie?

Wat werkt bij het verminderen van discriminatie? | Movisie

Tools, interventies en maatregelen voor werkgevers in zorg en welzijn voor het voorkomen van, omgaan met en aanpakken van discriminatie en seksueel overschrijdend gedrag op de werkvloer

Is allemaal mooi, op papier - handvatten discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag in de zorg | Rapport | Rijksoverheid.nl

Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1

**Uitleg over discriminatie**

### Deel 2

**Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### Deel 3

**Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### Deel 4

**Werkvorm teamgesprek**

### Deel 5

**Praktische tools**

Wegwijzer aanpak op werk van pesten, discriminatie en seksuele intimidatie

[Wegwijzer Ongewenst gedrag | Arboportaal](#)

## **B. Tools grensoverschrijdend gedrag voor zorg en welzijn**

Protocol bij een acute situatie, spontane onthulling en het vermoeden van grensoverschrijdend gedrag  
[Protocol grensoverschrijdend gedrag](#)

Verschillende tools aanpak grensoverschrijdend gedrag

[PreGo! Tip - Pak grensoverschrijdend gedrag aan met deze tools - Gezond en Zeker](#)

Quickscan grensoverschrijdend gedrag voor medewerkers en werkgevers; is alles goed geregeld?  
[Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer - Slachtofferhulp Nederland](#)

Tips voor werkgevers en werknemers bij grensoverschrijdend gedrag, de juridische kant op een rijtje  
[Grensoverschrijdend gedrag in de zorg: wat te doen? | VvAA](#)

Werkvorm in gesprek over seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer  
[Met elkaar trekken we de grens – KoersKaart](#)

Omstanderstraining ongewenst gedrag op de werkvloer

[Omstanderstraining](#)

App met tips over grensoverschrijdend gedrag inclusief meldknop en trainingen voor leidinggevende  
[Uitwerking uitvoeringsplan.docx](#)

Modules over ongewenst of grensoverschrijdend gedrag en masterclass sociale veiligheid  
[Masterclass Sociale veiligheid - SoFoKleS](#)

Toolkit omgaan met seksueel grensoverschrijdend gedrag tussen collega's  
[Grenzen op het werk in de zorg | Movisie](#)

Handreiking over preventie en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag  
[Handreiking cultuurverandering op de werkvloer | RCGOG](#)

Dossier Grensoverschrijdend gedrag met informatie, hulpmiddelen, handreikingen en wettelijke regels  
[Dossier grensoverschrijdend gedrag | SER](#)

Wegwijzer seksuele intimidatie herkennen en tips aanpakken seksuele intimidatie op werk  
[Wegwijzer Seksuele intimidatie | Arboportaal](#)

**Waarom deze gereedschapskist?**

### **Deel 1**

**Uitleg over discriminatie**

### **Deel 2**

**Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### **Deel 3**

**Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### **Deel 4**

**Werkvorm teamgesprek**

### **Deel 5**

**Praktische tools**

Handboek Veilige zorg en praktische toolkit waarin onderscheid wordt gemaakt tussen interne en externe agressie  
Veilige zorg - StAZ

### **C. Aanvullende tools sociale veiligheid, inclusie en diversiteitsgevoelig werken**

Gids met informatie en praktische tips om aan de slag te gaan met inclusieve zorg  
Gezondheidszorg voor iedereen - Pharos

Praktische handvatten voor managers en bestuurders leveren persoonsgerichte zorg  
Persoonsgerichte zorg in de eerste lijn - adviezen - Pharos

Tools voor algemene ziekenhuizen om sociale en psychologische veiligheid te stimuleren  
Aanpak interne agressie en ongewenst gedrag - StAZ

Toolkit voor sociale veiligheid op de werkvloer voor HR-Professionals  
digitale-versie-brochure-code-sociale-veiligheid.pdf

Praktische tools en handreikingen en praktijkverhalen interne agressie voor een sociaal veilige en inclusieve werkomgeving  
Interne agressie - StAZ

Handreiking met praktische informatie over het opstellen van een gedragscode  
Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen | Arboportaal

Wegwijzer pesten; handvatten aanpak en (h) erkennen van pestgedrag voor de gepeste, de omstander en de leidinggevende  
Wegwijzer pesten | Arboportaal

Handreiking als hulp bij plan van aanpak om de sociale en psychologische veiligheid op de werkvloer te vergroten  
Handreiking: Sociale en psychologische veiligheid | SER

Strategieën omgaan bij weerstand objectiveren van sollicitatieprocedure  
Weerstand tegen gelijkekansenbeleid: hoe ga je ermee om? | KIS

### **D. Achtergrondinformatie om verder te lezen**

Onderbouwing van de checklist voor werkgevers om discriminatie tegen te gaan  
Rapport 'Wat werkt tegen discriminatie onder het eigen personeel en ten aanzien van sollicitanten?'

## **Waarom deze gereedschapskist?**

### **Deel 1** **Uitleg over discriminatie**

### **Deel 2** **Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### **Deel 3** **Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### **Deel 4** **Werkvorm teamgesprek**

### **Deel 5** **Praktische tools**

[Onderzoek Discriminatie en Racisme in de zorg](#)  
[Verkenning Discriminatie en racisme in de zorg | Movisie](#)  
[Verkenning Discriminatie en Racisme in de zorg | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

[Nieuwsbericht waarom inclusieve zorg nú prioriteit heeft](#)  
[Naar een zorgsysteem dat werkt voor iedereen | Nieuwsbericht | Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme](#)

[Onderzoek over de invloed van discriminatie in de zorg op gezondheidsverschillen](#)  
[Onderzoeksrapport: Discriminatie en Gezondheid](#)

[Rapport discriminatie op de zorgwerkvloer herkennen en passend reageren](#)  
[Discriminatie op de zorgwerkvloer herkennen en passend reageren | Movisie](#)

[Artikel opleiden in discriminatie aanpakken in zorg, sociaal werk en onderwijs](#)  
[Leer studenten in zorg, sociaal werk en onderwijs over discriminatie – Sociale Vraagstukken](#)

[Artikel discriminatie-ervaringen op de zorgwerkvloer](#)  
[Discriminatie op werkvloer is zelden een incident | Movisie](#)

[Nieuwsbericht sociaal veilige werkomgeving creëren, inclusief de rol van vertrouwenspersoon](#)  
[Sociale veiligheid op de werkvloer | SER](#)

[Informatie over grensoverschrijdend gedrag](#)  
[Kennisplein Gehandicaptensector](#)  
[Grensoverschrijdend gedrag](#)

[Informatie over omgaan met seksueel grensoverschrijdend en onbegrepen gedrag ouderenzorg](#)  
[Grensoverschrijdend gedrag in de ouderenzorg](#)

[Artikel over hoe HR-professionals preventief beleid, protocollen, trainingen en meldstructuren in kunnen zetten om seksueel grensoverschrijdend gedrag in de zorgsector te voorkomen](#)  
[Grensoverschrijdend gedrag in de zorg: rol van HR bij preventie](#)

[Richtlijn omgaan met taalbarrières in de zorg en sociaal domein](#)  
[Taalbarrières in zorg en sociaal domein - Pharos](#)

[Infographic cultuursensitief werken om gezondheidsverschillen te verkleinen](#)  
[Infographic-cultuursensitief-werken.pdf](#)

## Waarom deze gereedschapskist?

### Deel 1 Uitleg over discriminatie

### Deel 2 Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?

### Deel 3 Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten

### Deel 4 Werkvorm teamgesprek

### Deel 5 Praktische tools

Tips voor gemeente bij aanpakken discriminatie in zorg en welzijn  
Discriminatie in zorg en welzijn aanpakken: wat kun je doen als gemeente? | Movisie

## **E. Vakbonden**

Nieuwsbericht (CNV) met ervaringen van medewerkers en handvatten voor collega's en omstanders om racisme te herkennen en aan te pakken  
Maak het bespreekbaar: racisme in de zorg | CNV | CNV

Artikel (V&VN) ervaringen verpleegkundige met discriminatie en micro-agressie in de zorg  
'Dit mag jij niet tegen mij zeggen' | V&VN

Focusgroep over Intern ongewenst gedrag StAZ  
Ziekenhuiswerknemers praten mee over ongewenst gedrag — FBZ — Vakbond voor zorgprofessionals

Infographic agressie in de zorg NU'91  
NU'91: 'Agressie tegen zorgprofessionals blijft groot probleem' | NU91

Zorgmanifest seksueel grensoverschrijdend gedrag ondertekend  
NU'91 ondertekent manifest tegen seksueel grensoverschrijdend gedrag | NU91

## **Waarom deze gereedschapskist?**

### **Deel 1**

#### **Uitleg over discriminatie**

### **Deel 2**

#### **Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### **Deel 3**

#### **Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### **Deel 4**

#### **Werkvorm teamgesprek**

### **Deel 5**

#### **Praktische tools**

## Colofon

Auteurs: Daphne Broer, Saskia Daru & Hanneke Felten

Met dank aan: Roshnie Kolste

Eindredactie: Susanne Conradi

Vormgeving: Suggestie & illusie

Deze publicatie is te downloaden via [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl).

Datum: januari 2026

© Movisie

Overname van tekst is toegestaan onder voorwaarde van bronvermelding: © Movisie, Utrecht, 2026.

Overname van afbeeldingen, foto's en illustraties is niet toegestaan.

Deze publicatie is tot stand gekomen mede dankzij financiering van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

## Movisie

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren. Kijk voor meer informatie op [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl).

**Waarom deze gereedschapskist?**

### Deel 1

**Uitleg over discriminatie**

### Deel 2

**Wat kunnen leidinggevenden en bestuurders doen tegen discriminatie op de werkvloer?**

### Deel 3

**Praktische gesprekstips voor leidinggevenden en teamgenoten**

### Deel 4

**Werkvorm teamgesprek**

### Deel 5

**Praktische tools**