# Organisaties tegen Discriminatie en Racisme

## De haalbaarheid en effectiviteit van het uitdragen van een sociale norm

Amsterdam, donderdag 31 juli 2025

Bart de Vos
Thomas Bonekamp
Christine Swankhuisen

In opdracht van het Ministerie van SZW en BZK

Gillis van Ledenberchstraat 108
1052 VK Amsterdam

**T** +31 (0) 20 218 40 00
www.tabularasa.nl

**IBAN:** NL 80 ABNA 043 74 09 465
**KvK:** 27 167 220 / **BTW:** NL 8206 13 022 B01

# Inhoudsopgave

**Managementsamenvatting** ..... **3**
**1 Inleiding** ..... **4**
1.1 Aanleiding ..... 4
1.2 Doel van dit rapport ..... 4
**2 Vraag en aanpak** ..... **6**
2.1 Onderzoeksvragen ..... 6
2.2 Onderzoeksaanpak ..... 6
**3 Conclusie en advies** ..... **8**
3.1 Conclusie ..... 8
3.2 Advies ..... 9
**4 Wat maakt een sociale norm in theorie effectief?** ..... **11**
4.1 Wat is een sociale norm? ..... 11
4.2 Voorwaarden voor een effectieve sociale norm ..... 11
*4.2.1 Koppeling aan wetgeving* ..... *11*
*4.2.2 Consistent* ..... *12*
*4.2.3 Geloofwaardig* ..... *12*
*4.2.4 Relevant* ..... *13*
*4.2.5 Positief geframed* ..... *14*
*4.2.6 Handelingsperspectief* ..... *15*
**5 Wat zijn de afwegingen van organisaties om deze sociale norm uit te dragen?** .. **17**
5.1 What's in it for them? ..... 17
5.2 Wat andere organisaties doen maakt uit ..... 18
5.3 Rol van de organisatie in normuitdraging: koploper, volger of laatkomer ..... 19
5.4 Timing ..... 20
**6 Hoe kan een sociale norm vormgegeven worden om zowel in theorie als in de praktijk effectief te zijn?** ..... **22**
6.1 Ontwikkeling scenario's ..... 22
*6.1.1 Een beeldmerk* ..... *23*
*6.1.2 Een campagne* ..... *24*
*6.1.3 Een publieksgerichte gedragscode of charter vanuit de brancheorganisatie* ..... *25*
6.2 Inzichten uit de interviews ..... 26
6.3 Conclusies uit interviews ..... 28
**7 Handvatten voor de uitvoering** ..... **30**
7.1 Organisatorische Infrastructuur ..... 30
*7.1.1 Aanstellen van kwartiermaker + plan van aanpak* ..... *30*
*7.1.2 Het betrekken van koplopers en samenstellen van een partnerraad* ..... *31*
*7.1.3 Strategie- en conceptontwikkeling van het beeldmerk en de campagne* ..... *32*
*7.1.4 Afzender van de sociale norm* ..... *32*
*7.1.5 Uitvoerende partij voor praktische ondersteuning* ..... *32*
*7.1.6 Budget en planning* ..... *33*
**Referenties** ..... **34**

# Managementsamenvatting

Discriminatie en racisme vormen nog altijd structurele problemen binnen de Nederlandse samenleving, met negatieve gevolgen in domeinen zoals de arbeidsmarkt, woningmarkt, onderwijs, zorg, sport en cultuur. Hoewel Artikel 1 van de Grondwet discriminatie expliciet verbiedt, blijft er een noodzaak bestaan voor aanvullende initiatieven om deze sociale norm te versterken en discriminatie effectief tegen te gaan.

In opdracht van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft Tabula Rasa onderzocht hoe maatschappelijke en private organisaties effectief kunnen bijdragen aan het uitdragen van een sociale norm tegen discriminatie en racisme.

Het onderzoek bevestigt dat het gezamenlijk uitdragen van een sociale norm tegen discriminatie via organisaties niet alleen haalbaar, maar ook effectief kan zijn. Cruciaal is dat deze norm aansluit bij de waarden en de maatschappelijke rol van organisaties, helder gecommuniceerd wordt, en ingebed wordt in een integrale, landelijke aanpak. Op basis van interviews, expertgesprekken en analyse van (inter)nationale praktijkvoorbeelden adviseert Tabula Rasa een model waarbij een breed gedragen beeldmerk wordt gekoppeld aan een flexibele en activerende publiekscampagne. Deze combinatie biedt enerzijds herkenbaarheid en legitimiteit, en anderzijds ruimte voor sectorspecifieke invulling en handelingsperspectief. Zo kan zowel bewustwording als concrete gedragsverandering worden gestimuleerd op verschillende niveaus en in verschillende sectoren in de samenleving.

Voor de praktische implementatie adviseert Tabula Rasa een gefaseerde aanpak, te beginnen met het opzetten van een tijdelijke organisatie met aan het hoofd een kwartiermaker die een goede gesprekspartner kan zijn voor bestuurders van grote organisaties en bedrijven. Hun eerste verantwoordelijkheid is om koplopers uit uiteenlopende maatschappelijke domeinen te identificeren en te betrekken: organisaties en individuen die als eerste de norm actief uitdragen en daarmee het publieke gesprek helpen vormgeven. Vervolgens wordt een partnerraad ingericht, bestaande uit vertegenwoordigers van organisaties en netwerken uit sectoren zoals het onderwijs, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, media, sport en cultuur. Ook inhoudelijke experts en sleutelfiguren uit specifieke gemeenschappen kunnen hierin een rol vervullen. Deze groep denkt mee over strategie, inhoud en positionering van de norm, en levert zo een belangrijke bijdrage aan de legitimiteit, effectiviteit en het maatschappelijk draagvlak van het initiatief.

Tot slot wordt aanbevolen om verdiepend publieksonderzoek te verrichten waarbij concrete handelingsperspectieven rondom de sociale norm tegen discriminatie worden getest op acceptatie en herkenbaarheid bij verschillende bevolkingsgroepen. Dit onderzoek helpt om communicatie en strategieën beter te laten aansluiten bij de percepties en leefwereld van burgers, en draagt zo bij aan een effectievere maatschappelijke verankering van de norm. Deze aanpak maakt de weg vrij voor een krachtig en herkenbaar gezamenlijk signaal: in Nederland is geen plek voor discriminatie en racisme, en iedereen kan bijdragen aan een samenleving waarin respect en gelijkwaardigheid centraal staan.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Artikel 1 van de Grondwet schrijft voor dat iedereen in gelijke gevallen gelijk behandeld moet worden en dat discriminatie op welke grond dan ook verboden is. Dit artikel kent een lange geschiedenis: vanaf 1814 legde het al de basis voor gelijkheid, maar pas sinds 1983 bevat het expliciet een verbod op discriminatie. Recentere wetswijzigingen (in 2023) hebben bovendien het discriminatieverbod uitgebreid, bijvoorbeeld met beschermingen tegen discriminatie op basis van handicap en seksuele gerichtheid. Deze ontwikkeling laat zien dat sociale normen dynamisch zijn. Maatschappelijke veranderingen kunnen op hun beurt weer leiden tot aanpassing van wet- en regelgeving.

**Artikel 1 – Grondwet voor het Koninkrijk der Nederlanden**[1]
*"Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, handicap, seksuele gerichtheid of op welke grond dan ook, is niet toegestaan."*

Desondanks blijft discriminatie een hardnekkig en structureel probleem in de Nederlandse samenleving, zoals blijkt uit tal van onderzoeken naar discriminatie in diverse sectoren zoals onderwijs, arbeidsmarkt, woningmarkt, sport en cultuur.[2] Discriminatie manifesteert zich in verschillende vormen, die om verschillende aanpakken vragen. Zo is discriminatie in de zorg vaak moeilijk bespreekbaar vanwege de kwetsbare positie van patiënten, terwijl op de woningmarkt bijvoorbeeld postcodediscriminatie (*'redlining'*) voorkomt. En in de sport leiden openlijke discriminerende opmerkingen waar niet tegen opgetreden wordt ertoe dat discriminatie als 'normaal' wordt ervaren. Veel studies richten zich sectorgewijs op het bestrijden van discriminatie, maar slachtoffers ervaren de impact van discriminatie juist als een doorlopend en overkoepelend probleem in het dagelijks leven. Dit benadrukt de noodzaak voor een integrale, samenhangende aanpak die voorbij sectoraal denken kijkt.

Tegelijkertijd is er in het publieke debat een duidelijke verschuiving zichtbaar richting meer bewustzijn en actie tegen discriminatie. Voorbeelden hiervan zijn de langdurige discussie over het uiterlijk van Zwarte Piet en de wereldwijde impact van de *Black Lives Matter*-beweging, die institutioneel racisme en ongelijkheid aan de kaak stellen. Dergelijke maatschappelijke bewegingen hebben het debat levendig gehouden en hebben geleid tot concrete veranderingen. Maar het vraagt ook om een bredere en blijvende sociale norm die discriminatie actief tegengaat.

## 1.2 Doel van dit rapport

*"We delen niet alleen het verleden, maar ook de toekomst. Dus zetten we vandaag een komma, geen punt,"* zei minister-president Rutte bij de excuses voor het Nederlandse slavernijverleden.[3] Die erkenning markeerde het begin van een bredere, structurele aanpak van discriminatie, racisme en uitsluiting. Het Nationaal Programma tegen Discriminatie en Racisme 2023 bouwt daarop voort, benadrukt de urgentie van concrete actie en kent een specifieke rol toe aan de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Deze ministeries kregen de opdracht een verkennend onderzoek uit te voeren naar hoe

maatschappelijke partijen op meerjarige basis gezamenlijk een sociale norm kunnen uitdragen die gericht is op het voorkomen van discriminatie.
Organisaties binnen de Nederlandse maatschappij hebben namelijk de potentie om een bepalende rol te spelen in het terugdringen van discriminatie en racisme. Door hun zichtbaarheid, legitimiteit en dagelijkse interactie met burgers kunnen zij bijdragen aan het verankeren van een anti-discriminatienorm in de Nederlandse samenleving. Door expliciet uit te dragen wat wél gewenst gedrag is en waar de grenzen liggen, kunnen zij normstellend optreden en als voorbeeld dienen, en zo bijdragen aan een cultuur waarin discriminatie geen plaats heeft.

In opdracht van de ministeries van SZW en BZK heeft Tabula Rasa dit verkennende haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd. Dit rapport presenteert de bevindingen, inzichten en conclusies die voortvloeien uit dit onderzoek naar de mogelijkheden voor het creëren en uitdragen van een anti-discriminatienorm in de Nederlandse samenleving door verschillende partijen.

# 2 Vraag en aanpak

## 2.1 Onderzoeksvragen

De centrale vraag in dit haalbaarheidsonderzoek is: **Is het haalbaar en effectief om een sociale norm tegen discriminatie en racisme uit te dragen via verschillende partijen, en zo ja, op welke wijze kan dit het beste worden vormgegeven?**

Onder partijen verstaan wij alle bedrijven/organisaties/instanties in maatschappelijke domeinen en private domeinen zoals wonen, zorg, onderwijs, arbeidsmarkt, sport en cultuur, die de norm zouden kunnen gaan uitdragen. De doelgroep van de sociale norm zijn de burgers van Europees Nederland.

We beantwoorden de centrale vraag aan de hand van vier deelvragen:

1. Wat maakt een sociale norm in theorie effectief?
2. Wat zijn de afwegingen van organisaties om een sociale norm uit te willen dragen?
3. Hoe kan de sociale norm vormgegeven worden om zowel in theorie als in de praktijk effectief te zijn?
4. Wat is er organisatorisch voor nodig om het uitdragen van een sociale norm door organisaties te realiseren?

## 2.2 Onderzoeksaanpak

**Deskresearch**
Om deze vragen te beantwoorden, hebben we uitgebreid deskresearch gedaan met behulp van bronnen van Nederlandse kennisinstituten zoals Movisie, Kennisplatform Inclusief Samenleven (KIS) en SCP. Ook gebruikten we wetenschappelijke inzichten over *normative influence, moral norms* en sociale normen in beleid en maatschappelijke verandering om te begrijpen hoe normen tegen discriminatie effectief verspreid kunnen worden. Tot slot hebben we tijdens het onderzoek de media nauwlettend gevolgd, om zowel recente ontwikkelingen en gebeurtenissen mee te nemen als om inzicht te krijgen in de actuele publieke opinie over het uitdragen van een sociale norm tegen discriminatie en racisme.

**Interviews**
Daarnaast hielden we in een eerste ronde 22 interviews met:

- 6 experts uit de wetenschap en praktijk op het gebied van discriminatie en racisme.
- 14 organisaties die zich bezighouden met communicatie en/of beleid wat raakt aan anti-discriminatie
- 2 belangenorganisaties

Met experts verkenden we hoe discriminatie bestreden kan worden en welke rol sociale normen hierin spelen. We spraken organisaties uit diverse sectoren (o.a. wonen, zorg, onderwijs, arbeidsmarkt, sport en cultuur, retail) om een breed en representatief beeld te krijgen. We vroegen naar hun huidige aanpak tegen discriminatie, hoe zij inclusiviteit bevorderen, hun visie op de invulling van een sociale norm en onder welke voorwaarden zij zo'n norm zouden willen uitdragen. Tot slot consulteerden we belangenorganisaties om zicht te krijgen op mogelijke blinde vlekken, als ook valkuilen te vermijden bij het formuleren van een norm tegen discriminatie.

**Scenario ontwikkeling en tests**
Naar aanleiding van een eerste ronde van 22 interviews bleek dat er onder de meeste organisaties duidelijk animo bestond voor het uitdragen van een sociale norm tegen discriminatie. Hoewel er draagvlak was, vonden veel organisaties het echter lastig om zich concreet voor te stellen hoe zo'n norm vorm zou kunnen krijgen. Het ontbreken van een tastbare uitwerking maakte het moeilijk voor hen om voorkeuren of aandachtspunten te benoemen.

Om gerichte en bruikbare feedback te verzamelen, ontwikkelden we daarom, op basis van wetenschappelijke inzichten en inzichten uit de interviews, drie scenario's die mogelijke (en veelgebruikte) vormen van normuitdraging illustreren: een beeldmerk, een publiekscampagne en een gedragscode (of charter) waaraan een expliciete normuitdraging wordt toegevoegd. Deze scenario's waren niet volledig uitgewerkte concepten, maar schetsmatige voorstellen die werden geïllustreerd aan de hand van concrete voorbeelden (zie hoofdstuk 5).

In totaal spraken we daarna met nog eens acht organisaties over deze scenario's. Dit betrof zowel eerder geïnterviewde als nieuwe organisaties, afkomstig uit diverse sectoren. We vroegen hen welke vorm hun voorkeur had, en in hoeverre zij bereid zouden zijn op die manier een sociale norm uit te dragen. Tot slot spraken we nog met vier ervaringsdeskundigen over de praktische uitvoering: welke middelen en personele inzet zijn nodig, hoe werf je deelnemende partijen, en welke aandachtspunten spelen bij de lancering en verdere ontwikkeling van een dergelijk initiatief?

We merkten al snel dat het onderwerp gevoelig ligt bij veel organisaties. Daarom hebben wij de geïnterviewden volledige anonimiteit en vertrouwelijke behandeling toegezegd. Namen van de organisaties en/of geïnterviewden worden in dit verslag niet vermeld.

# 3 Conclusie en advies

## 3.1 Conclusie

Het haalbaarheidsonderzoek toont aan dat het uitdragen van een sociale norm tegen discriminatie en racisme via maatschappelijke en private organisaties zowel vanuit wetenschappelijk als praktisch oogpunt haalbaar en effectief kan zijn, mits dit zorgvuldig wordt vormgegeven.

De bereidheid van organisaties om een sociale norm actief uit te dragen, neemt toe wanneer die norm geloofwaardig is en aansluit bij hun eigen waarden, missie en maatschappelijke rol. Wanneer de norm past binnen hun bestaande manier van werken en communiceren, ontstaat er ruimte om deze op een vanzelfsprekende manier mee te nemen in hun activiteiten richting achterban en samenleving.

Daarnaast is het van belang dat de norm op een duidelijke en consequente manier kan worden gecommuniceerd. Dit vergroot de kans dat de norm zich ontwikkelt tot een gedeelde standaard binnen de samenleving. Daarmee draagt de norm bij aan het bevorderen van inclusie, het versterken van gedeelde waarden en het tegengaan van racisme en discriminatie in de praktijk. Een integrale, landelijke aanpak is daarbij essentieel, omdat discriminatie en racisme alle levensdomeinen raken. Een sectoraal of versnipperd initiatief biedt onvoldoende basis om de norm breed te verankeren en consistent over te brengen.

De meest kansrijke vorm om de norm uit te dragen is via een beeldmerk dat geïntroduceerd wordt met een brede publiekscampagne. Het beeldmerk biedt organisaties een laagdrempelige manier om zich aan te sluiten bij de norm, bijvoorbeeld door het zichtbaar te maken in hun eigen communicatie. Tegelijkertijd creëert de campagne ruimte voor organisaties die meer willen of kunnen doen om de norm actief en op hun eigen manier uit te dragen binnen hun eigen context. Om de effectiviteit van de norm te waarborgen, is het daarbij van belang heldere kaders te formuleren waarbinnen deze eigen invulling mogelijk is. Voorwaarde voor succes is dat het beeldmerk betekenis krijgt, het moet worden ‘geladen’ met inhoud. Die betekenis bestaat bij voorkeur niet alleen uit een symbolisch statement tegen discriminatie, maar bevat ook een concreet handelingsperspectief: iets wat mensen kunnen doen, zeggen of delen. Denk aan het stimuleren van gesprek, het nemen van stelling of het tonen van solidariteit. Om tot een overtuigend handelingsperspectief te komen, is het van belang om verschillende formuleringen en gedragsopties vooraf te testen onder burgers.

Om de norm maatschappelijk en juridisch te verankeren, is het verstandig deze nadrukkelijk te koppelen aan artikel 1 van de Grondwet. Daarmee krijgt de norm niet alleen een symbolische en morele lading, maar ook een heldere verbinding met het bestaande rechtvaardigheidsbeginsel waarop ons democratisch samenleven is gestoeld.

Een effectieve implementatie van de sociale norm vraagt om een heldere strategie, waarin samenwerking en afstemming tussen betrokken partijen centraal staan. De overheid kan hierin het initiatief nemen en een ondersteunende rol vervullen door het proces te faciliteren en partners actief te betrekken. Wanneer organisaties de ruimte krijgen om de norm op hun eigen manier in te vullen en uit te dragen, ontstaat er meer eigenaarschap, diversiteit en flexibiliteit in de uitvoering. Dit vergroot niet alleen de betrokkenheid, maar ook de effectiviteit en duurzaamheid van de norm.

Een belangrijk strategisch aandachtspunt is de keuze van de afzender. Omdat de overheid niet altijd wordt gezien als de meest passende afzender, verdient het de voorkeur om het afzenderschap onder te brengen bij een brede coalitie van maatschappelijke partijen, een onafhankelijke uitvoeringsorganisatie of het beeldmerk zelf als herkenbare 'merkafzender' te gebruiken.

Voor een succesvolle aanpak is het essentieel om de maatschappelijke en politieke context zorgvuldig mee te wegen. Racisme en discriminatie zijn gevoelige thema's, waarbij timing en de wijze van communicatie essentieel zijn. Het is van belang om maatschappelijke signalen en het publieke sentiment nauwgezet te volgen, en diverse groepen vroegtijdig te betrekken, om te voorkomen dat de inspanningen om een beeldmerk bekend te maken wordt ervaren als politiek beladen of onvoldoende aansluit bij de leefwereld en zorgen van organisaties en bredere publiek.

## 3.2 Advies

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek doen we enkele aanbevelingen voor het vervolgtraject rond de ontwikkeling en uitvoering van een sociale norm tegen discriminatie en racisme. Hieronder worden vier belangrijke stappen toegelicht die kunnen bijdragen aan een breed gedragen, geloofwaardige en effectieve aanpak.

**Opzetten van tijdelijke organisatie + kwartiermaker**
Voor de verdere ontwikkeling en coördinatie van de sociale norm adviseren wij een tijdelijke organisatie op te zetten met aan het hoofd een kwartiermaker met kennis en affiniteit over het tegengaan van discriminatie en racisme. Naamsbekendheid van deze persoon helpt om makkelijk in gesprek te komen met bestuurders van grote organisaties en bedrijven. De kwartiermaker wordt in elk geval ondersteund door een senior projectmanager en een secretariaat. Dit team vormt de motor van het traject en houdt zich vooral bezig met de strategische planning, het opstellen van een plan van aanpak en het aansturen van het proces, waaronder het identificeren van potentiële koplopers en het organiseren van de samenwerking met een bredere partnerraad. Een belangrijke taak is ook het inventariseren waar de verantwoordelijkheid voor het initiatief na lancering het best ondergebracht kan worden en welke uitvoerende partij het meest geschikt is om de uitdragers van de sociale norm praktisch te ondersteunen.

**Vorming van partnerraad**
De partnerraad zou kunnen bestaan uit vertegenwoordigers van organisaties en netwerken uit verschillende maatschappelijke domeinen. Denk aan het onderwijs, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, media, sport of cultuur. Ook inhoudelijke experts of sleutelfiguren uit specifieke gemeenschappen kunnen hier een plek in krijgen. Deze groep kan meedenken over strategie, inhoud en positionering van de norm, en zo bijdragen aan legitimiteit en breed draagvlak.

Het is belangrijk om bij de inrichting van de tijdelijke organisatie en de partnerraad waar mogelijk gebruik te maken van bestaande structuren en initiatieven, om versnippering en de vorming van weer nieuwe 'taskforces' te voorkomen. Zo beschikt de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR) reeds over een Maatschappelijke Inspiratieraad, die mogelijk een rol kan spelen of aansluiten bij dit traject.

Tijdens het onderzoek zijn al verschillende organisaties gesproken die mogelijk als koploper kunnen fungeren (en zichzelf ook als zodanig inschatten). Deze kennis kan worden gedeeld met de kwartiermaker en de tijdelijke organisatie, zodat snel een eerste netwerk gevormd kan worden.

**Vroegtijdig betrekken van koplopers**
In een vroeg stadium betrokken worden bij de opbouw van een initiatief kan voor organisaties motiverend zijn, zeker wanneer zij ruimte krijgen om de norm op hun eigen manier vorm te geven. Daarom ligt het voor de hand om in het vervolgproces koplopers actief te benaderen en uit te nodigen om mee te doen.

Het gaat hierbij niet alleen om organisaties die zich al profileren op het gebied van inclusie of mensenrechten, maar ook om partijen die door hun zichtbaarheid, bereik of voorbeeldrol invloed kunnen hebben op bredere publieksgroepen. Denk bijvoorbeeld aan koepelorganisaties, gemeenten, sportclubs, festivals, culturele instellingen of bedrijven met een publieke uitstraling.

Door koplopers actief te ondersteunen, en hen ruimte te bieden om de norm op een manier toe te passen die past bij hun identiteit en praktijk, kan een breed en geloofwaardig startpunt ontstaan. Dat versterkt niet alleen de maatschappelijke acceptatie, maar biedt ook inspiratie voor andere organisaties om aan te haken.

**Verdiepend onderzoek onder burgers**
Naast draagvlak onder organisaties is ook maatschappelijk begrip en herkenning onder burgers van belang. Verdiepend kwalitatief en kwantitatief onderzoek onder verschillende publieksgroepen kan inzicht geven in hoe mensen aankijken tegen artikel 1 van de Grondwet, wat zij verstaan onder enerzijds discriminatie en racisme, en anderzijds (on)gelijkwaardigheid en wat hen motiveert om zich hier actief voor in te zetten.

Hoewel hier al eerder onderzoek naar is gedaan, is het van belang om dit opnieuw en in samenhang te doen, met speciale aandacht voor het testen van mogelijke sociale normen op inhoud, toon en vorm. Zo kan worden onderzocht hoe mensen reageren op verschillende formuleringen van de norm, op handelingsperspectieven en op visuele of inhoudelijke elementen van een beeldmerk of campagne. Vooral de handelingsperspectieven verdienen hierbij nadruk, omdat ze de abstracte norm vertalen naar concreet gedrag, zoals het aanspreken van discriminerend gedrag, het delen van de boodschap, het stimuleren van gesprekken of het zichtbaar uitdragen van de norm in sociale en professionele omgevingen. Door te onderzoeken welke gedragsvormen als haalbaar, geloofwaardig en motiverend worden ervaren, kan de norm beter aansluiten bij de leefwereld van mensen en hen daadwerkelijk aanzetten tot actie.

# 4 Wat maakt een sociale norm in theorie effectief?

## 4.1 Wat is een sociale norm?

Voordat we antwoord kunnen geven op de vraag of een sociale norm effectief en haalbaar kan zijn, is het belangrijk eerst helder te definiëren wat we bedoelen met een sociale norm en hoe deze invloed kan hebben op gedrag.

Een sociale norm is *een (vaak ongeschreven) regel of verwachting binnen een samenleving, groep of gemeenschap die bepaalt welk gedrag als acceptabel of wenselijk wordt gezien*[4]. Sociale normen ontstaan uit gedeelde overtuigingen, waarden en gedragingen, en dienen als richtlijn voor hoe mensen zich in specifieke situaties zouden moeten gedragen. Wanneer een sociale norm breed wordt gedragen, ontstaat er een sociale context waarin het bijbehorende gedrag als vanzelfsprekender, gepaster of meer geaccepteerd wordt beschouwd. Dit vergroot de kans dat individuen hun gedrag afstemmen op de norm. Zo zullen mensen eerder discriminerend gedrag vermijden (en juist inclusiever gedrag vertonen) als zij ervaren dat de heersende sociale norm dit afkeurt.

**Injunctieve en descriptieve normen**
Binnen de sociale psychologie worden twee typen normen onderscheiden: *injunctieve* en *descriptieve* normen. Injunctieve normen zijn prescriptief van aard en geven aan wat sociaal wenselijk gedrag is, zoals de overtuiging dat iedereen gelijkwaardig behandeld moet worden en discriminatie onacceptabel is. Deze normen worden vaak in wetten verankerd, zoals in Artikel 1 van de grondwet. Descriptieve normen daarentegen zijn empirisch van aard en beschrijven wat mensen daadwerkelijk doen[5]. Zo kan het in een werkomgeving de injunctieve norm zijn dat je geen racistische grappen hoort te maken, en kan de descriptieve norm zijn dat dit in de praktijk ook daadwerkelijk niet gebeurt.

## 4.2 Voorwaarden voor een effectieve sociale norm

Uit zowel wetenschappelijk onderzoek als praktijkervaringen blijkt dat niet elke sociale norm automatisch leidt tot gewenst gedrag. Een sociale norm is effectiever naargelang deze aan bepaalde voorwaarden voldoet. Deze voorwaarden versterken de invloed van de norm op gedrag en vergroten de kans op een duurzame verankering binnen organisaties en de samenleving.

Hieronder worden enkele van de belangrijkste voorwaarden besproken. Bij elke voorwaarde geven we voorbeelden ter verduidelijking. Deze voorbeelden zijn niet per se perfect of volledig effectief in alle opzichten, maar dienen uitsluitend ter illustratie van de betreffende voorwaarde.

### *4.2.1 Koppeling aan wetgeving*

Maatschappelijke steun voor sociale normen kan wetgeving beïnvloeden, maar omgekeerd kunnen wetten ook juist zorgen voor meer draagvlak voor die sociale normen. Dit mechanisme wordt verklaard door de zogeheten *expressive function of law*, zoals oorspronkelijk beschreven door Sunstein[6]. Volgens deze theorie heeft wetgeving niet alleen een regulerende rol, maar fungeert zij ook als een krachtig signaal naar de samenleving over wat als wenselijk en acceptabel gedrag wordt gezien. Door normen via wetgeving te verankeren, wordt de sociale betekenis ervan

versterkt en groeit het publieke draagvlak. Recent onderzoek van Lane en collega's[7] ondersteunt deze theorie empirisch, door aan te tonen dat het invoeren van wetten die bepaalde normen formaliseren, leidt tot een toename van maatschappelijke acceptatie en naleving van die normen. Daarnaast zijn mensen eerder geneigd normen te volgen wanneer deze expliciet worden ondersteund door wet- en regelgeving[8], omdat de aanwezigheid van zulke wetten de normen legitimeert en het gevoel van sociale verplichting versterkt.

Een duidelijk voorbeeld van hoe de *expressive function of law* werkt, zien we terug bij sociale normcampagnes zoals BOB en NIX18. Hun effectiviteit komt deels voort uit de helderheid van de norm en de directe gevolgen van overtreding. Cruciaal is echter ook dat deze campagnes expliciet gekoppeld zijn aan wetgeving, in dit geval rond alcoholgebruik. Dit inzicht kan worden toegepast op discriminatiecampagnes door een vergelijkbare koppeling te maken met Artikel 1 van de Grondwet. Hoewel 'niet discrimineren' als norm minder scherp is dan 'niet drinken', en overtreding van Artikel 1 minder directe gevolgen heeft voor een individu, kan een expliciete verwijzing naar Artikel 1 via de *expressive function of law* toch bijdragen aan de effectiviteit van anti-discriminatiecampagnes.

### *4.2.2 Consistent*

Wanneer de descriptieve norm (wat mensen daadwerkelijk doen) niet overeenstemt met de injunctieve norm (wat mensen vinden dat hoort), ontstaat er verwarring over welke norm daadwerkelijk geldt. Dit kan ertoe leiden dat de sociale norm haar regulerende kracht verliest[9]. Wanneer bijvoorbeeld tijdens teammeetings regelmatig racistische grappen worden gemaakt (descriptieve norm) terwijl de organisatie inclusiviteit uitdraagt (injunctieve norm), neemt de tolerantie voor racisme toe[10].

Een sterke injunctieve norm heeft daarentegen de kracht om de discrepantie tussen ideaal en werkelijkheid bespreekbaar te maken[11] en op die manier de descriptieve norm bij te sturen: "We vinden dat er niet gediscrimineerd mag worden, waarom zien we het dan toch gebeuren?" Deze confrontatie met de inconsistentie kan een katalysator zijn voor normverandering[12].

Een sociale norm is het meest effectief als beide normtypen consistent zijn[13]. Ook bij het uitdragen met als doel de sociale norm te verankeren, is de combinatie van de twee het meest effectief: het actief uitdragen dat discriminatie onacceptabel is (injunctieve norm) én het zichtbaar maken dat de meerderheid van mensen al inclusief handelt (descriptieve norm). Deze consistentie tussen beide normen vormt de basis voor duurzame normverankering.

### *4.2.3 Geloofwaardig*

De effectiviteit van een sociale norm hangt sterk af van de geloofwaardigheid van de partij die de norm uitdraagt[14]. De norm moet passen bij de waarden, cultuur en gedragingen van de betrokken organisatie of gemeenschap. Het is belangrijk dat de norm niet geforceerd overkomt, maar authentiek en in lijn is met wat de organisatie zelf uitdraagt.

Het is daarom cruciaal dat de norm wordt gepresenteerd op een manier die aansluit bij de bestaande overtuigingen en praktijken van de organisatie. Alleen dan wordt deze niet als een lege uitspraak gezien, maar als een geloofwaardige standaard. Sommige bedrijven erkennen het belang van consistentie en geloofwaardigheid in het uitdragen van een norm, wat hen er zelfs van kan weerhouden om zich uit te spreken, niet omdat ze het niet eens zijn met de norm, maar uit angst

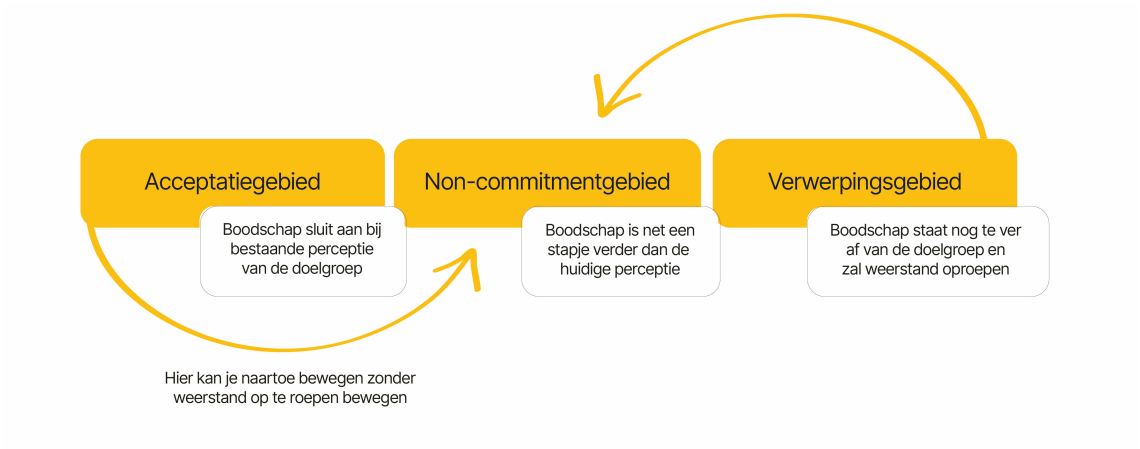
dat ze deze niet altijd kunnen waarmaken. Andere bedrijven ondervinden kritiek na ongeloofwaardige of inconsistente uitspraken, zoals in het voorbeeld hieronder. In het geval van gevoelige onderwerpen zoals discriminatie en racisme kan het waardevol zijn om de norm niet als een reeds bereikte staat te presenteren, maar als een streven van de organisatie zelf. Dit kan de geloofwaardigheid vergroten, omdat het erkent dat perfectie niet altijd direct haalbaar is en dat er ruimte is voor groei en verbetering. Door een norm als een ambitie te formuleren, kan een organisatie toch haar waarden en intenties duidelijk maken zonder de druk te voelen om te claimen dat ze het al perfect doen. Dit kan leiden tot een realistischer en daardoor geloofwaardiger uitstraling.

DPG Media kreeg felle kritiek toen één van haar hoogste managers moest vertrekken wegens meerdere gevallen van grensoverschrijdend gedrag[15]. Dat kwam extra hard aan omdat DPG kort daarvoor nog stevig had uitgehaald naar concurrent Talpa over de beschuldigingen rondom grensoverschrijdend gedrag bij The Voice of Holland.

### *4.2.4 Relevant*

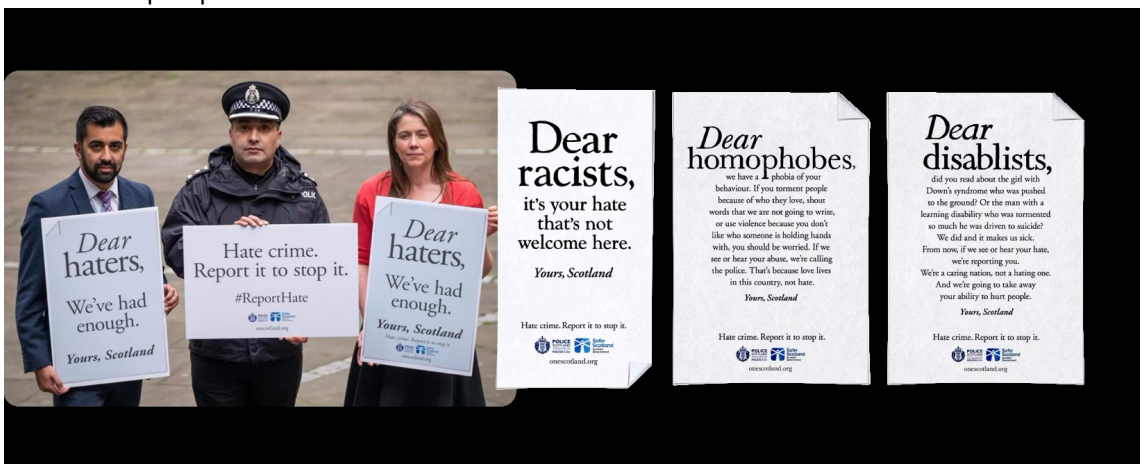
De sociale norm moet relevant zijn voor de mensen die het betreft. Deze relevantie manifesteert zich op twee niveaus: persoonlijke waarden en huidige context.

Een sociale norm is het meest succesvol wanneer deze aansluit bij de bestaande waarden en overtuigingen van de mensen die ermee geconfronteerd worden. De theorie van sociale beoordeling[16] verklaart hoe dit in zijn werk gaat: mensen evalueren nieuwe boodschappen binnen drie psychologische gebieden (zie Afbeelding 1). In het acceptatiegebied stemmen nieuwe normen overeen met bestaande opvattingen en worden gemakkelijk omarmd. Het non-commitment gebied bevat normen die enigszins afwijken van wat mensen zelf denken maar nog steeds bespreekbaar zijn. Het verwerpingsgebied daarentegen bevat normen die zo sterk contrasteren met bestaande overtuigingen dat ze automatisch worden afgewezen. Effectieve verandercommunicatie positioneert nieuwe normen strategisch binnen het non-commitment gebied - net een stap verder dan de huidige denkwijze, maar niet zo radicaal dat ze weerstand oproepen.




*Afbeelding 1: De theorie van sociale beoordeling*

De Schotse '*Dear Haters*' campagne is een voorbeeld van een campagne waarvan de boodschap in het verwerpingsgebied ligt (zie Afbeelding 2)[17]. Deze campagne bevatte posters met aanheffen zoals 'Dear homophobes' en 'Dear racists', gericht aan verschillende groepen die discrimineren. Hoewel de campagne veel positieve reacties kreeg, is het de vraag of het de personen die daadwerkelijk discrimineren heeft aangesproken (al was dat wellicht niet het enige doel). Vanuit de theorie van sociale beoordeling ligt de boodschap in acceptatiegebied van mensen die niet-discrimineren, maar in het verwerpingsgebied van hen die wel discrimineren. Om effectief te zijn, zou de boodschap moeten liggen in het non-commitment gebied van de personen die discrimineren - net een stap verder dan de huidige denkwijze, maar niet zo radicaal dat ze weerstand oproepen.



*Afbeelding 2: 'Dear Haters' campagne*

Ook de huidige context heeft invloed op het naleven van een sociale norm. Normen die zijn toegespitst op de directe situatie en omgeving van de doelgroep worden consequenter nageleefd dan generieke normen[18]. Hoe specifieker de norm aansluit bij iemands concrete situatie, hoe meer persoonlijke relevantie deze krijgt en hoe waarschijnlijker naleving wordt. Een norm die luidt 'bezoekers van deze supermarkt behandelen elkaar met respect' zal dus meer effect sorteren dan 'wij behandelen elkaar hier met respect'.

Een voorbeeld van een campagne die is aangepast aan de context is de 'Discriminatie is kansloos' campagne van de KNVB. Ze kozen voor de term 'kansloos' omdat deze vaak gebruikt wordt in het voetbal (kansloze bal, kansloze wedstrijd, etc.)[19].

### 4.2.5 *Positief geframed*

Een effectieve sociale norm moet op een manier gepresenteerd worden die niet bedreigend overkomt[20]. Als een norm als te rigide of als een aanval op de persoonlijke waarden van mensen wordt gepresenteerd, kan dit weerstand oproepen. Mensen kunnen zich defensief opstellen of zelfs zich tegen de norm verzetten, omdat ze zich beperkt voelen in hun vrijheid of meningsuiting.

Daarom is het belangrijk om een norm op een manier te formuleren die uitnodigend is en ruimte biedt voor begrip en empathie. Dit kan bijvoorbeeld door de norm te koppelen aan positieve waarden, zoals respect, gelijkheid, sociale veiligheid, en inclusie, in plaats van te focussen op wat niet mag of verboden is. Bovendien blijkt uit zowel de literatuur als uit de gesprekken dat eigenlijk de meeste mensen wel tegen discriminatie zijn en het gevoel hebben zélf niet te discrimineren of

racistisch te zijn[21]. Een norm die alleen op deze algemene afwijzing van discriminatie focust, zal misschien wel veel steun vinden, maar effectief weinig teweegbrengen.

Positief geframede normen die zich richten op het verbeteren van de samenleving in plaats van het afrekenen met ongewenst gedrag, hebben doorgaans meer kans om breed geaccepteerd te worden en effectiever gedragsverandering teweeg te brengen. Een goed voorbeeld hiervan is te zien in onderstaande uitingen van de campagne 'Kom Op Amsterdam!', die Amsterdammers oproept om iedereen gelijk te behandelen en samen te zorgen dat iedereen zich veilig voelt (zie Afbeelding 3)[22].

*Afbeelding 3: 'Kom Op Amsterdam' campagne van Gemeente Amsterdam*

Een belangrijke les die uit gesprekken met belangenorganisaties naar voren kwam, is dat een sociale norm niet moet suggereren dat de oplossing ligt bij slachtoffers van discriminatie. Wanneer zij aangesproken worden om het probleem op te lossen door zich uit te spreken of incidenten te melden, kan dat gezien worden als *victim blaming*. Ook het uitsluitend aanspreken van daders (zoals in de Schotse '*Dear Haters*' campagne) is problematisch, omdat dit de sociale norm reduceert tot een beschuldigend verhaal.

**Victim blaming in de praktijk**
In het interview van Tim Hofman met John de Mol (Talpa) over grensoverschrijdend gedrag bij *The Voice of Holland*, stelde De Mol dat slachtoffers eerder aan de bel hadden moeten trekken[23]. Dit voorbeeld toont hoe gemakkelijk de verantwoordelijkheid bij slachtoffers wordt gelegd. Zo'n uitspraak kan slachtoffers ten onrechte opzadelen met schuldgevoelens, en suggereert dat het aan hen was om het probleem op te lossen.

### 4.2.6 *Handelingsperspectief*

Een effectieve sociale norm moet ook praktisch toepasbaar zijn en een duidelijk handelingsperspectief bieden. Dat kan bijvoorbeeld zijn het bespreekbaar maken van discriminatie, het reflecteren op eigen vooroordelen of een oproep aan omstanders om discriminatie te melden (zoals de meldcampagne van Gemeente Rotterdam te zien in Afbeelding 4).

*Afbeelding 4: 'Zie het. Zeg het. Meld het.' campagne van Gemeente Rotterdam.*

De vertaling van een sociale norm naar concrete gedragingen maakt het voor mensen en organisaties makkelijker om de norm in hun dagelijks leven of werk toe te passen. Daarnaast maakt het de norm ook makkelijker controleerbaar: wanneer een norm geen concrete richtlijnen heeft, kan het moeilijk zijn om te bepalen of mensen zich eraan houden. Door praktische en meetbare doelen te stellen, wordt de norm niet alleen zichtbaar, maar wordt het ook makkelijker om het effect ervan te meten.

# 5 Wat zijn de afwegingen van organisaties om deze sociale norm uit te dragen?

## 5.1 What's in it for them?

Voordat organisaties besluiten om een sociale norm uit te dragen, wegen zij eerst af wat zij er zelf aan hebben. Sommige organisaties hebben een sterke maatschappelijke betrokkenheid en een morele overtuiging om openlijk te communiceren over hun standpunten rondom het tegengaan van discriminatie. Andere organisaties zijn daar terughoudender in, vanwege commerciële belangen, of uit angst voor kritiek.

Uit de interviews komt naar voren dat veel organisaties beginnen bij het bevorderen van inclusie en diversiteit intern. De wetenschappelijk bewezen economische voordelen van een divers werknemersbestand[24] zijn bij de meeste (grote) bedrijven goed bekend. Daarnaast zorgt de huidige krappe arbeidsmarkt voor het besef dat een inclusieve werkgever meer keuze heeft uit talent. Deze voordelen geven bedrijven de motivatie om hun (potentiële) werknemers het gevoel te geven dat iedereen welkom is. Lidl gebruikt bijvoorbeeld rolmodellen in hun wervingsadvertenties die verschillen tussen mensen benadrukken en laten zien dat iedereen welkom is om bij hen te komen werken[25]. Veel bedrijven maken inclusieve vacatureteksten zodat deze aantrekkelijker zijn voor bijvoorbeeld vrouwen of mensen met een etnisch-culturele achtergrond.

Naast te communiceren over inclusie, zetten bedrijven ook initiatieven in plaats om die inclusie te realiseren. Bijvoorbeeld inclusieve arbeidsvoorwaarden zoals verlof voor mensen in transitie en de mogelijkheid een nationale feestdag in te ruilen voor een andere dag. Veel bedrijven hebben tegenwoordig ook gedragscodes waarin professioneel gedrag wordt gespecificeerd, en ongewenste omgangsvormen worden uitgelegd. Sommige bedrijven laten werknemers maandelijks een soort test invullen waarin ze herinnerd worden aan de omgangsregels, zodat deze fris in het geheugen blijven en meer gaan leven.

**Functie van de sociale norm**
Bij initiatieven gericht op werving is het functionele nut helder - betere toegang tot talent, hogere werknemerstevredenheid en de wetenschappelijk aangetoonde economische voordelen[26]. De functionele waarde van het uitdragen van een sociale norm richting het algemene publiek is voor veel partijen minder evident maar voor sommigen wel degelijk aanwezig. Zo noemde een van de geïnterviewden partijen de #Doeslief campagne van SIRE (zie afbeelding 5)[27]. Die campagne hielp hen tijdens Corona, toen de lontjes bij iedereen wat korter waren, om klanten aan te spreken op ongewenst en onaardig gedrag. Een sociale norm tegen discriminatie en racisme zou een vergelijkbare functie kunnen hebben. Veel bedrijven hebben echter niet altijd direct met dit soort incidenten te maken en daarnaast verwachten sommigen bedrijven dat het gezien kan worden als kritiek op klanten en dat is *bad for business*.

*Afbeelding 5: #DOESLIEF campagne van SIRE*

Albert Heijn koos ervoor om naambordjes bij vakkenvullers te verwijderen nadat zij op social media racistisch belaagd werden[28]. Een sterk statement richting klanten had ook gekund, maar daarmee loopt de supermarkt mogelijk het risico dat klanten naar de concurrent lopen.

**Merkcongruentie**
Verder geven organisaties aan dat alle externe communicatie in lijn moet zijn met hoe zij zich profileren, wat hun waarden zijn en hoe ze door hun klanten/publiek gezien worden. Bedrijven met maatschappelijke betrokkenheid zijn daardoor eerder geneigd een sociale norm tegen discriminatie uit te dragen. De merkcongruentie speelt een belangrijke rol – organisaties met een consistente geschiedenis van maatschappelijke engagement stralen authenticiteit uit wanneer zij positie innemen, terwijl een organisatie die plotseling sterke statements maakt zonder voorgeschiedenis van maatschappelijke betrokkenheid beschuldigingen van opportunisme of "*woke washing*" riskeert. Dat was ook terug te zien in de talloze uitingen van kritiek richting bedrijven die zich volgens critici ongeloofwaardig uitspraken over discriminatie en racisme naar aanleiding van de dood van George Floyd.

L'Oreal ontving veel kritiek op een statement naar aanleiding van de dood van George Floyd. In het statement benoemde L'Oreal het belang om je uit te spreken tegen onrecht. Deze verklaring werd echter in twijfel getrokken omdat L'Oreal drie jaar eerder afscheid nam van hun eerste transgender-ambassadeur Munroe Bergdorf, nadat zij zich had uitgesproken over het racisme rondom een extreemrechtse demonstratie in Charlottesville in 2017.[29]

**Show don't tell**
Organisaties die maatschappelijk betrokken willen zijn maar kritiek willen vermijden, hanteren liever een *'show don't tell'* aanpak. Zo paste de Efteling de huidskleur aan van elfjes in 'De Droomvlucht' voor een representatievere afspiegeling van onze samenleving. ABN AMRO sponsort uitsluitend hockeyclubs waar mannen- en vrouwenteams gelijk betaald worden[30]. Beide organisaties maken hun punt door het goede voorbeeld te geven in plaats van expliciete uitspraken te doen, en oefenen zo op een subtiele wijze invloed uit. Wanneer media hier aandacht aan besteden, versterkt dat hun boodschap alleen maar.

## 5.2 Wat andere organisaties doen maakt uit

**Hoe meer hoe beter**
Organisaties bevinden zich niet in een sociaal vacuüm. Een andere factor die van invloed is op de bereidheid om een gemeenschappelijke sociale norm uit te dragen, is hoeveel en welke andere organisaties dat ook zullen doen. Een aantal organisaties gaf aan dat het voor hen aantrekkelijker wordt als ook andere bedrijven zich aansluiten bij het initiatief. Hoe meer organisaties zich aansluiten hoe sterker het signaal, zeker als het grotere organisaties zijn met veel zichtbaarheid.

**Sociale druk en competitieve sectoren**
Wat mogelijk ook meespeelt, is sociale druk. Deze sociale druk kent zowel negatieve als positieve aspecten wanneer het gaat om het uitdragen van een sociale norm tegen discriminatie en racisme.

Enerzijds kunnen bedrijven terughoudend zijn om als eerste stappen te zetten uit angst om alleen te staan, wat kan leiden tot een soort deadlock waarin niemand de eerste stap durft te zetten. Deze negatieve druk is vooral sterk in sectoren waar klantperceptie en publieke opinie een grote rol

spelen bij het commerciële succes van een organisatie. Een voorbeeld van zo'n sector zijn de supermarkten. Bedrijven binnen die sector stemmen hun acties constant af op die van de concurrent. Het gevecht voor een plekje in het hoofd van de consument gaat er hard aan toe, en een verkeerde uitspraak kan grote commerciële gevolgen hebben. Zeker een statement of uiting rondom discriminatie en racisme (of diversiteit en inclusie in het algemeen), kan gezien de gevoeligheid van het onderwerp makkelijk bij de klant in het verkeerde keelgat schieten. Dit kan ervoor zorgen dat ze voortaan hun boodschappen liever bij de concurrent doen.

Anderzijds kan sociale druk ook positief werken wanneer partijen elkaar stimuleren om bij een initiatief aan te sluiten. Bedrijven kunnen het gevoel hebben dat ze achterblijven als ze niet aansluiten, waardoor ze mogelijk nuttige publiciteit mislopen of zelfs kritiek riskeren. Een krachtig voorbeeld hiervan is de gezamenlijke actie van Britse supermarkten na racistische reacties op een kerstreclame van Sainsbury's. De commercial toonde een zwart gezin dat uitzag naar een gezamenlijke kerstviering. Dit leidde op sociale media tot oproepen voor een boycot van de supermarkt, omdat zij zich niet vertegenwoordigd voelden in de reclame[31]. Televisiezender Channel 4 bracht de grote Britse supermarkten bij elkaar om een statement te maken tegen racisme. De supermarkten blokten twee prime-time reclameblokken achter elkaar waarin achtereenvolgend reclames van de supermarkten werden afgespeeld, iets wat supermarkten normaal juist vermijden. Voorafgaand aan de reclameblokken werd een statement opgelezen: "*Channel 4 stands up against racism. After the reaction to this year's Sainsbury's Christmas commercial, retailers have put their usual festive rivalries aside across two ad breaks tonight to stand side by side with us too.*" De actie werd enorm positief ontvangen. Veel grote bedrijven uit verschillende sectoren, zoals McDonalds, Uber, Cif, Volkswagen UK, British Gas en O2, volgden de supermarkten op en plaatsten statements met de hashtag #StandAgainstRacism op sociale media om hun steun te betuigen.

**Verlies van draagvlak door deelname van ongeloofwaardige organisaties**
Dat meer bedrijven de norm willen uitdragen is in principe iets goeds, maar als het puur en alleen is omdat anderen het ook doen, kan het een averechts effect opleveren. Zoals eerder besproken is geloofwaardigheid een belangrijke voorwaarde in de effectiviteit van een sociale normuitdraging. Wanneer bedrijven die gezien worden als ongeloofwaardig deelnemen, bestaat het gevaar dat hun betrokkenheid wordt gezien als oppervlakkige marketing of *colorwashing* zonder werkelijke toewijding. Dit kan niet alleen de geloofwaardigheid van het initiatief zelf schaden, maar ook die van andere deelnemers, zoals kleinere organisaties die wél authentiek bijdragen. Er was zelfs een organisatie die aangaf dat de deelname van zulke bedrijven een reden kan zijn om zich terug te trekken, omdat zij vrezen dat hun eigen imago en inspanningen in twijfel worden getrokken door associatie met minder geloofwaardige partijen.

## 5.3 Rol van de organisatie in normuitdraging: koploper, volger of laatkomer

Op basis van de gesprekken met verschillende organisaties ontstaat een genuanceerd beeld van hoe er wordt gekeken naar een mogelijke sociale norm tegen discriminatie en racisme, en hoe organisaties zich daartoe willen verhouden. Hoewel de meeste organisaties positief staan tegenover het uitdragen van deze norm, mits deze aansluit bij hun behoeftes, is er een verschil in de mate waarin zij bereid zijn het voortouw te nemen, of dat ze zich liever afwachtend opstellen. Organisaties zijn in te delen in drie hoofdgroepen: koplopers, volgers en laatkomers. Deze indeling is niet strak per sector af te bakenen, maar eerder afhankelijk van de organisatiecultuur, ervaring met D&I en strategische belangen.

**Koplopers** erkennen niet alleen het belang van de norm, maar nemen hierin ook zichtbaar het voortouw. Ze zien het als hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om discriminatie en racisme actief tegen te gaan, zowel binnen hun eigen organisatie als in de samenleving. Zij communiceren openlijk over hun beleid en zetten concrete stappen, zoals het opnemen van inclusie en gelijkwaardigheid in interne trainingen, klantinteracties of marketing. Deze organisaties zijn doorgaans positief over een gezamenlijke normcampagne, zolang die ruimte biedt voor eigen invulling, herkenbaarheid en consistentie. Diverse organisaties geven ook aan dat zij al campagnes hebben lopen of dat zij bij voorkeur aansluiten met bestaande initiatieven. Voor hen is het belangrijk dat de boodschap niet te algemeen of vrijblijvend is, en dat deze gedragen wordt door een brede coalitie aan partijen.

**Volgers** staan positief tegenover de norm, maar nemen daarin een meer afwachtende houding aan, met name in hun externe communicatie. Intern is vaak al wel beleid aanwezig op het gebied van diversiteit en inclusie, maar deze organisaties wachten met zichtbare deelname aan een initiatief tot het maatschappelijke (of sectorale) momentum voldoende groot is. Ze willen overtuigd worden van de meerwaarde ten opzichte van wat zij al doen. Vaak is herkenbaarheid van de afzender, de toon van de campagne en aansluiting bij hun eigen doelgroep cruciaal. Ook zijn ze op zoek naar gemak. Ze hebben een wens voor de beschikbaarheid van materialen (toolkits, beeldmerken) en geven aan vaker ondersteuning te willen in de vorm van een herkenbare boodschap of communicatie-instrumenten.

**Laatkomers** sluiten pas aan als er duidelijke externe druk is – zoals wet- en regelgeving, verwachtingen van klanten, reputatierisico's of concurrentiedruk. Ze nemen zelden zelf initiatief en hebben vaak weinig of geen zichtbare betrokkenheid bij inclusie- of antidiscriminatiebeleid. Voor deze groep is het van belang dat de norm zo concreet mogelijk is, dat het implementatiegemak groot is (bijv. via standaard materialen of formats), en dat er duidelijke voordelen aan verbonden zijn of risico's mee voorkomen kunnen worden. Hun deelname is vaak reactief van aard. In gesprekken kwam naar voren dat sommige organisaties uit deze categorie liever wachten tot andere partijen het voortouw nemen. Voor hen speelt ook mee of de norm ervaren wordt als 'te activistisch' of als 'te politiek' wordt gezien; dan ontstaat eerder weerstand.

**Het tipping point: verankering van de sociale norm**
Uit gedragswetenschappelijk onderzoek blijkt dat sociale normen pas echt krachtig worden en zichzelf kunnen verspreiden zodra een kritische minderheid van rond de 20 tot 25 procent actief en zichtbaar een nieuw gedrag of norm uitdraagt.[32] Dit *tipping point* zorgt voor het momentum waarmee de norm zich zonder externe stimulansen via sociale invloed verder kan versterken en verankeren.

Voor het uitdragen van een sociale norm tegen discriminatie en racisme betekent dit dat het cruciaal is om deze kritische massa aan koplopers en volgers te bereiken. Met name de koplopers vormen daarin de motor van verandering door hun geloofwaardige voorbeeldfunctie en vergroten daarmee het draagvlak. Zodra deze groep de norm actief uitdraagt, kan de norm zich vanzelf verder verspreiden en duurzaam worden ingebed in de samenleving.

## 5.4 Timing

**Inspelen op actualiteit vs. lange termijn betrokkenheid**
Voor veel organisaties voelt het logischer om een statement te maken naar aanleiding van een actuele gebeurtenis. Actualiteiten creëren een maatschappelijke context en een natuurlijk moment

om een standpunt uit te dragen. Daardoor komt het minder geforceerd over en landt het beter bij publiek.

Een goed voorbeeld hiervan is hoe andere bedrijven aanhaakten op de eerdergenoemde krachtenbundeling en statement van Britse supermarkten op Channel 4. Veel grote bedrijven uit verschillende sectoren, zoals McDonalds, Uber, Cif, Volkswagen UK, British Gas en O2, plaatsten statements met de hashtag #StandAgainstRacism op sociale media om hun steun te betuigen. De uitspraken van bedrijven naar aanleiding van de dood van George Floyd is hier ook een goed voorbeeld van.

Anderzijds zijn er bedrijven die aangeven dat ze zich enkel aansluiten bij initiatieven die over een lange termijn lopen. Eenmalige acties doen ze niet aan. Ze vinden het belangrijk dat het initiatief een lange adem heeft. Alleen dan denken ze dat je er daadwerkelijk verschil mee kan maken. Bedrijven waarvoor het logischer voelt om in te spelen op actualiteit vallen in de categorie 'volgers' en bedrijven die een lange adem eisen vallen vaker in de categorie 'koplopers'.

*"Inzetten op meer diversiteit is geen eenmalige actie of het afvinken van gestelde doelen. Doorleef het met je bestuur, met je organisatie. Alleen vanuit intrinsieke motivatie maak je stappen naar een meer diverse en inclusieve organisatie. Het is iets wat je continu moet blijven doen, en samen moet doen."* - Nicole Stolk, Directeur Resolutie en Intern bedrijf bij De Nederlandsche Bank[33].

**Het maatschappelijk debat/ politieke klimaat**
Het wel of niet doen van een statement kan ook worden beïnvloed door het heersende politieke klimaat en maatschappelijke debat. Sommige bedrijven kiezen ervoor om terughoudender te zijn wanneer dit klimaat minder gunstig is. Zo doopte Harvard University op 29 april 2025 zijn *Office of Equity, Diversity, Inclusion and Belonging* om tot het *Office of Community and Campus Life*, kort nadat Washington een onderzoeksbudget van $2,2 miljard had bevroren[34]. Met deze subtiele herprofilering speelt Harvard zichtbaar op veilig in een vijandig klimaat.

Andere bedrijven zien een uitdagend politiek klimaat juist als een extra aanleiding om hun standpunten duidelijker te maken en tegengeluid te bieden. Voormalig CEO van ASML Peter Wennink waarschuwde in januari 2024 publiekelijk dat verdere inperking van arbeidsmigratie grote consequenties heeft en dat ASML dan "elders zal groeien"[35]. Het bedrijf gebruikt zo een polariserend politiek statement met als doel invloed uit te oefenen op beleid.

# 6 Hoe kan een sociale norm vormgegeven worden om zowel in theorie als in de praktijk effectief te zijn?

## 6.1 Ontwikkeling scenario's

In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe een sociale norm vormgegeven kan worden om zowel in theorie als in praktijk effectief te zijn. Waar in het vorige hoofdstuk vooral contextuele en strategische overwegingen centraal stonden, richten we ons hier op de inhoud en presentatie van de norm zelf.

Op basis van de verzamelde inzichten ontwikkelden we drie scenario's, elk met een eigen invulling en vorm, die verschillen in mate van uniformiteit, abstractie en ruimte voor eigen interpretatie. De scenario's zijn ontwikkeld met oog voor wetenschappelijke effectiviteit en praktische toepasbaarheid, en sluiten zoveel mogelijk aan bij de specifieke wensen en behoeften die organisaties uitten rondom een norm tegen discriminatie en racisme. De drie onderscheidende scenario's legden we in een nieuwe serie interviews aan organisaties voor. De scenario's zijn bewust niet tot in detail uitgewerkt qua beeld en middelen, maar geschetst met heldere voorbeelden. Zo voorkomen we dat organisaties zich in deze fase laten afleiden door details zoals kleurgebruik of logo-ontwerp, die nog niet relevant zijn.

Voor alle scenario's hanteren we een positief frame, omdat uit de literatuur blijkt dat dit het meest effectief is. De drie scenario's verschillen onderling op een aantal belangrijke aspecten, zowel in vorm als inhoud.

**Algemene versus specifieke norm**
Een algemene norm omvat alle vormen van discriminatie. Bijvoorbeeld zoals een regel die stelt: "Wij accepteren geen enkele vorm van discriminatie". Het voordeel is volledige inclusiviteit; geen enkele vorm (racisme, seksisme, enzovoorts) wordt uitgesloten. Het nadeel is dat het abstract kan zijn waardoor mensen niet altijd precies weten welk gedrag wel of niet acceptabel is.

Een specifieke norm richt zich op één vorm van discriminatie, bijvoorbeeld: "Homofobie wordt hier niet getolereerd". Het voordeel hiervan is dat het beter te begrijpen is. Het risico is echter dat andere vormen van discriminatie hierdoor als minder belangrijk kunnen overkomen.

**Uniforme versus eigen invulling**
Een uniforme norm betekent dat alle organisaties precies dezelfde tekst en vormgeving van de norm uitdragen. Dit zorgt voor brede herkenbaarheid in de samenleving en een collectief effect. Het nadeel is dat zo'n standaardnorm mogelijk niet goed past bij de specifieke cultuur of identiteit van elke organisatie, wat de bereidheid van die organisaties om de norm uit te dragen mogelijk verlaagd.

Een norm met eigen invulling geeft organisaties de ruimte om de norm aan te passen aan hun eigen context en taalgebruik, wat het draagvlak mogelijk verhoogd en waardoor de norm beter ontvangen wordt bij medewerkers en klanten/publiek. Het nadeel is dat verschillende invullingen leiden tot inconsistentie en verminderde herkenbaarheid in de samenleving.

| Scenario | Vorm | Sociale norm |
|---|---|---|
| 1 | Beeldmerk | Algemeen en uniform |
| 2 | Campagne | Algemeen met eigen invulling |
| 3 | Gedragscode vanuit brancheorganisatie | Specifiek met eigen invulling |

### 6.1.1 *Een beeldmerk*

Het eerste scenario dat we aan organisatie voorlegden is een beeldmerk dat een **algemene uniforme norm** communiceert. Een beeldmerk is een visueel symbool dat helpt om een bepaalde gedragsnorm breed te communiceren en te versterken in de samenleving. Het dient als een herkenbare en gedeelde referentie die laat zien welk gedrag gewenst is en door de gemeenschap wordt ondersteund. Een beeldmerk biedt een aantal mogelijkheden die het geschikt maakt om een sociale norm mee uit te dragen, specifiek een norm tegen discriminatie en racisme.

Dit blijkt ook uit verschillende praktijkvoorbeelden. Zo is het Rookvrije Generatie-logo (zie Afbeelding 6) een krachtig beeldmerk dat wordt ingezet op plekken waar roken niet is toegestaan, zoals schoolpleinen, sportverenigingen en speeltuinen. Hoewel het logo zelf niet verplicht is, is het wel verbonden aan wettelijke maatregelen uit de Tabaks- en rookwarenwet. Het beeldmerk ondersteunt zo de norm en versterkt de handhaafbaarheid en zichtbaarheid van de wet. Een beeldmerk tegen discriminatie zou op vergelijkbare wijze gekoppeld kunnen worden aan Artikel 1 van de Grondwet, waarmee de impact en legitimiteit worden vergroot.

Daarnaast kan een beeldmerk het *gesprek rondom het thema faciliteren*. Het BOB-logo (zie Afbeelding 6) illustreert dit goed: het maakt een vaak beladen gesprek over alcoholgebruik en rijden zonder een slok op makkelijker en luchtiger. Een vergelijkbaar beeldmerk tegen discriminatie en racisme kan helpen om het gesprek over deze gevoelige onderwerpen toegankelijker te maken, zonder dat het aanvallend overkomt.

Tot slot werkt de *fysieke aanwezigheid* van een beeldmerk als een zichtbare reminder van wat sociaal wenselijk gedrag is. Zoals het NIX18 logo (Afbeelding 6), dat inmiddels veel te zien is bij supermarkten en tabakshops maar ook in kroegen en op festivals. De kracht zit in de herhaling op strategische plekken. Een beeldmerk tegen discriminatie en racisme kan op vergelijkbare wijze bijdragen aan bewustwording en gedragsbeïnvloeding in scholen, werkplekken, sportverenigingen en publieke ruimtes.

*Afbeelding 6: Rookvrije Generatie bord, BOB logo, NIX18 logo*

**Een beeldmerk krijgt betekenis door 'laden': van symbool naar gedeelde norm**

Een beeldmerk werkt pas als mensen begrijpen waar het voor staat. 'Laden' betekent in dit geval dat je het beeldmerk actief verbindt aan een duidelijke sociale norm: welk gedrag is wenselijk en normaal in een bepaalde context.

Dit gebeurt bijvoorbeeld via een onderregel ("iedereen is gelijkwaardig"), concrete gedragsvoorbeelden of campagnes waarin het beeldmerk herhaaldelijk en herkenbaar terugkeert; op relevante momenten, bij geloofwaardige afzenders, en in omgevingen waar anderen dezelfde norm uitdragen. Zo ontstaat geleidelijk een mentale koppeling tussen het beeldmerk en het gewenste gedrag.

Voor een beeldmerk tegen discriminatie is deze laadfase essentieel. De norm vraagt om heldere duiding en brede herkenning. Door het beeldmerk gericht en geloofwaardig te laden, groeit het uit tot een gedeelde sociale norm met morele overtuigingskracht.

### 6.1.2 *Een campagne*

Het tweede scenario is een campagne met een **algemene norm** waar partijen een **eigen invulling** aan kunnen geven. Een campagne is een communicatie-instrument waarbij over een langere periode een geplande reeks van communicatieve en interactieve activiteiten wordt ingezet via verschillende (vaak massamediale) kanalen. Een campagne kan verschillende doelen dienen, maar altijd draait het om het onder de aandacht brengen van een belangrijk onderwerp of het informeren van de samenleving. Bij een campagne die gericht is op het uitdragen van een sociale norm, is het doel niet alleen om overtuigingen te veranderen, maar ook om positieve gedragsverandering te stimuleren.

In dit scenario zijn we uitgegaan van een crossmediale campagne. Een die ondersteund wordt met meerdere middelen, van TV-spots en sociale media tot posters in cafés. Voordelen van een campagne zijn dat het breed te verspreiden is en dat je, net als bij een beeldmerk, op relevante plekken aanwezig kan zijn. Het verschil met het eerste scenario is dat deelnemende organisaties hier meer ruimte krijgen om de norm naar eigen inzicht in te vullen. Deze vrijheid is echter niet onbeperkt; de invulling moet binnen de kaders blijven die uit dit onderzoek als effectief naar voren zijn gekomen, zoals het hanteren van een positief frame. Een voorbeeld van een campagne waar partijen een eigen invulling aan kunnen geven is de Australische anti-racisme campagne '*Racism, it stops with me*'. Deze norm is weliswaar gericht op een specifieke vorm van discriminatie (racisme) maar biedt de ruimte aan partijen om zelf een invulling te geven aan de formulering. Zie onderstaand voorbeeld van busmaatschappij Ventura (Afbeelding 7). Het logo van de campagne is duidelijk te zien linksonder in de

*Afbeelding 7: 'Racism. It stops with me'*

poster en bovenin heeft de organisatie zelf een norm geformuleerd die relevant is voor de context van het openbaar vervoer.

### *6.1.3 Een publieksgerichte gedragscode of charter vanuit de brancheorganisatie*

Het derde scenario is een publieksgerichte gedragscode vanuit de brancheorganisatie met een **specifieke norm** waar partijen een **eigen invulling** aan kunnen geven. Een gedragscode is een formeel document dat de normen, waarden en gedragsregels beschrijft die binnen een organisatie of gemeenschap gelden. Het biedt richtlijnen voor gewenst en ongewenst gedrag en helpt medewerkers om op een respectvolle, veilige en integere manier met elkaar om te gaan.

Gedragscodes en charters richten zich nu nog vooral op interne processen rondom inclusie en diversiteit. In dit scenario stellen we voor *een aanvulling op de gedragscode* toe te voegen waarin bedrijven concrete handvatten krijgen om hun interne normen en gedragsregels zichtbaar te maken voor een breder publiek, en op die manier een sociale norm uit te dragen. Dit kan een belangrijke schakel vormen tussen het intern nastreven van inclusie en diversiteit en het extern bestrijden van discriminatie en racisme in de bredere Nederlandse samenleving.

Een voorbeeld van een bestaande gedragscode is het **Charter Diversiteit van de Sociaal-Economische Raad (SER)**. Dit Charter is gericht op het bevorderen van diversiteit en inclusie op de werkvloer, zowel binnen profit- als non-profitorganisaties. Organisaties die het Charter ondertekenen, formuleren op vrijwillige basis een eigen plan van aanpak. Daarbij kunnen ze ondersteuning krijgen van Diversiteit in Bedrijf, het programma achter het Charter, dat onder meer instrumenten aanbiedt voor monitoring, kennisdeling en uitwisseling van best practices. Het Charter biedt ruimte voor aandacht voor verschillende diversiteitsdimensies, waaronder culturele achtergrond, gender, leeftijd, seksuele oriëntatie en arbeidsvermogen. Er zou een module toegevoegd kunnen worden die organisaties handvatten geeft om hun inclusie- en diversiteitsdoelstellingen te vertalen naar een expliciete sociale normuitdraging.

Een ander voorbeeld van een normstellend kader is de **Code Diversiteit en Inclusie in de cultuursector**, een initiatief van verschillende brancheorganisaties uit de cultuursector. Deze code biedt culturele instellingen, zoals musea, theaters en andere organisaties, richtlijnen om cultuur toegankelijk te maken voor diverse doelgroepen en een inclusieve werkomgeving te creëren. De code benadrukt de noodzaak van vertegenwoordiging van verschillende culturele, etnische en sociale groepen in zowel het personeel als het culturele aanbod. Ook hier zou een module toegevoegd kunnen worden die de organisaties handvatten geeft om expliciet een norm uit te dragen tegen discriminatie en racisme.

De kracht van het Charter en de Code Diversiteit en Inclusie ligt in de combinatie van maatwerk en gedeeld commitment. Door zelf doelen te formuleren, behouden organisaties autonomie, terwijl de gedeelde ondertekening zorgt voor een publieke normstelling richting een inclusieve arbeidsmarkt. In dit scenario liften we mee op deze krachten en vullen we bestaande gedragscodes vanuit brancheorganisaties aan met **concrete handvatten voor externe normuitdraging**. Een brancheorganisatie is bij uitstek geschikt voor deze rol omdat zij:

- Inzicht heeft in de specifieke discriminatieproblematiek binnen de sector
- De merkidentiteit en tone-of-voice van aangesloten organisaties kent
- Het klantenbestand en de context begrijpt waarin organisaties opereren

- Kan inschatten welke vorm van discriminatie prioriteit verdient, of kan kiezen voor een algemene anti-discriminatie norm

Deze sectorkennis stelt de organisatie in staat om praktische, realistische richtlijnen te ontwikkelen die organisaties daadwerkelijk kunnen en willen implementeren.

## 6.2 Inzichten uit de interviews

De gesprekken met organisaties laten zien dat er steun is voor het idee van een gezamenlijke norm tegen discriminatie en racisme. Tegelijkertijd blijken de voorkeuren en behoeften sterk te verschillen, afhankelijk van context, organisatiecultuur en communicatiecapaciteit. Toch zijn er duidelijke patronen zichtbaar in de overwegingen die organisaties maken. Vijf hoofdthema's springen daarbij in het oog:

**Acceptatie en draagvlak**
Organisaties gaven aan dat een breed gedeelde maatschappelijke basis essentieel is voor acceptatie. Elementen die verwijzen naar universele waarden, zoals gelijkheid, inclusie en de wetgeving, werden herkend en gewaardeerd. Dit geldt vooral voor het beeldmerk, dat als laagdrempelig en toegankelijk wordt ervaren doordat het deze gedeelde maatschappelijke normen visueel samenvat.

Toegankelijkheid bleek een belangrijke succesfactor. Organisaties willen zich kunnen aansluiten zonder direct een uitgebreide communicatie-inzet te hoeven organiseren, iets waarin het beeldmerk van nature sterk is. Tegelijkertijd gaven sommige organisaties aan dat ze behoefte hebben aan meer ruimte voor eigen invulling, wat vooral een sterke eigenschap is van de campagne. Die flexibiliteit wordt gewaardeerd, indien het kader duidelijk blijft en ondersteund wordt met praktische middelen.

De gedragscode werd door sommige organisaties als te formeel en intern gericht ervaren. Een aantal respondenten vond bovendien de stap te groot om aan de code een element toe te voegen waarmee organisaties een anti-discriminatienorm naar de buitenwereld uitdragen. Dit maakte dat het draagvlak voor die aanpak minder groot was.

**Zichtbaarheid en maatschappelijke impact**
De zichtbaarheid van de norm in de samenleving werd als cruciaal beschouwd voor het creëren van maatschappelijke impact. Het beeldmerk werd gezien als een krachtig symbool dat op publieke en strategische plekken goed tot zijn recht kan komen, bijvoorbeeld bij overheidsgebouwen, scholen en sportverenigingen. Door deze herkenbaarheid kan het beeldmerk bijdragen aan legitimiteit en een gevoel van gedeeld eigenaarschap.

De campagne werd juist gewaardeerd om zijn dynamiek en vermogen om in te spelen op actualiteit en emotie. Dit maakt het een effectief middel om de maatschappelijke dialoog te stimuleren en gedragsverandering te activeren. Door verhalen, voorbeelden en gerichte oproepen kan de campagne verschillende doelgroepen persoonlijk aanspreken.

Organisaties konden zich moeilijk voorstellen hoe de gedragscode zichtbaar gemaakt kon worden buiten de organisatie of sector waarin hij geldt. Er was daarom twijfel over de effectiviteit en impact van dit scenario.

**Uniformiteit versus eigen invulling**
Organisaties waarderen het wanneer een norm duidelijk en uniform is, zoals het beeldmerk dat biedt. Dit bevordert herkenning en consistentie, wat essentieel is voor het opbouwen van een breed gedeeld gevoel. Bovendien zorgt er ook voor dat partijen zich laagdrempelig kunnen aansluiten. Aan de andere kant hadden organisaties met een uitgesproken eigen stijl of sterke communicatieafdeling behoefte aan meer ruimte om de norm naar eigen inzicht vorm te geven. Deze flexibiliteit is juist een kenmerk van de campagne, waarbinnen een collectief kader ruimte laat voor eigen invulling.

De gedragscode biedt op haar beurt mogelijkheden voor sectorspecifieke aanpassingen en is daarmee goed aan te sluiten bij bestaande werkpraktijken. Dit vergt echter veel afstemming en kan leiden tot complexiteit in uitvoering, wat soms als een belemmering wordt ervaren.

**Algemene versus specifieke norm**
Organisaties gaven aan dat een algemene norm, zoals “wij accepteren geen enkele vorm van discriminatie”, aantrekkelijk is vanwege de brede inclusiviteit en duidelijke morele basis. Dit type norm sluit goed aan bij het beeldmerk, dat als universeel symbool fungeert en door zijn abstractie gemakkelijk breed gedragen kan worden. Tegelijkertijd werd die abstractie ook als een zwakte genoemd: zonder verdere toelichting blijft voor velen onduidelijk wat de norm concreet inhoudt of vraagt.

De campagnevorm werd juist gewaardeerd vanwege de mogelijkheid om een algemene norm op te splitsen in herkenbare, specifieke uitingen. Zo kunnen verschillende vormen van discriminatie afwisselend of naast elkaar belicht worden, afhankelijk van de context. Die benadering biedt ruimte voor nuance en maakt het makkelijker om de norm te vertalen naar gedrag en emotie. Organisaties zagen hierin een effectieve manier om zowel inclusiviteit als duidelijkheid te combineren.

De gedragscode werd gezien als een geschikt middel om vanuit een algemene norm specifieke, sectorspecifieke normen en voorbeelden te formuleren. Dat vraagt wel om extra afstemming tussen de organisaties die deel zijn van deze sector. Daardoor werd deze vorm minder geschikt geacht voor publieke normuitstraling, maar wel relevant voor interne borging.

**Activatie en handelingsperspectief**
Organisaties benadrukten het belang van zichtbare en concrete handelingsmogelijkheden om sociale normen tegen discriminatie en racisme tot leven te brengen. In dat licht biedt het beeldmerk vooral symbolische waarde: het fungeert als herkenbaar visueel signaal dat een organisatie zich uitspreekt tegen uitsluiting. Daarmee draagt het bij aan bewustwording en normstelling, en kan het ook als reminder of trigger dienen. Tegelijkertijd vragen organisaties zich af of het handelingsperspectief op zichzelf niet beperkt is; het maakt duidelijk waar een organisatie voor staat, maar biedt individuen nog weinig aanknopingspunten voor wat zij zelf kunnen doen. Wanneer het beeldmerk echter gecombineerd wordt met concrete voorbeelden of ingebed is in een bredere campagne, kan het wel degelijk een activerende rol vervullen.

De campagnevorm wordt als het meest activerend ervaren. Door persoonlijke verhalen, praktische voorbeelden en gerichte oproepen tot actie, spreekt zij direct tot mensen en maakt zij de norm niet alleen zichtbaar, maar ook voelbaar en uitvoerbaar. Dit scenario biedt daarmee het sterkste handelingsperspectief, juist omdat het de verbinding legt met dagelijkse situaties en emoties.

De gedragscode tenslotte heeft vooral intern potentieel: mits goed ingebed in de organisatiecontext, kan zij helpen om structureel gedrag te sturen, bijvoorbeeld via trainingen,

monitoring of voorbeeldgedrag van leiderschap. Ook wanneer gedragscodes vanuit brancheorganisaties worden aangevuld met handvatten voor externe normuitdraging, blijft de impact vaak beperkt: zonder zichtbare, herkenbare en visueel krachtige uitingen in bijvoorbeeld klantcommunicatie, campagnes of fysieke ruimtes, blijft de norm abstract en nauwelijks waarneembaar voor het bredere publiek.

**Reflectie op de representativiteit van de onderzoeksresultaten**

Het is belangrijk om met enige voorzichtigheid conclusies te trekken over de breedte van de steun die lijkt te bestaan rondom een sociale norm tegen discriminatie en racisme. We hebben immers slechts een klein deel van de relevante organisaties kunnen spreken, en daarbij uitsluitend degenen die bereid waren met ons in gesprek te gaan.

Wat ons wel sterkt, is dat de meest genoemde reden voor niet-deelname van alle gecontacteerden een gebrek aan prioriteit was, en niet zozeer principiële oppositie tegen het uitdragen van deze normen. Toch kan het zijn dat sommige organisaties terughoudend of sceptisch zijn over expliciete normuitdraging. Zo werden sommige partijen die we zouden spreken teruggefloten vanuit corporate communicatieafdelingen, ondanks de garantie dat het een anoniem onderzoek betrof. Dit heeft mogelijk als gevolg dat het draagvlak dat uit dit onderzoek blijkt op zijn minst deels het resultaat is van een (zelf-)selectie van ontvankelijke partijen.

Het is daarom belangrijk deze mogelijke beperking mee te wegen bij het interpreteren van de resultaten en bij het vormgeven van een vervolgtraject. Voor een completer inzicht in het maatschappelijk draagvlak is het aan te raden ook partijen te betrekken die minder zichtbaar zijn of minder direct met het thema te maken hebben, evenals actief te zoeken naar organisaties die mogelijk weerstand kunnen hebben tegen het uitdragen van een norm tegen racisme en discriminatie.

## 6.3 Conclusies uit interviews

Uit de interviews blijkt dat alle drie de scenario's waardevol zijn, maar sterk verschillen in functie, reikwijdte en impact. De voorkeur gaat uit naar een **combinatie van scenario 1 (beeldmerk) en scenario 2 (campagne),** omdat deze het beste van beide werelden biedt.

Het *beeldmerk* fungeert als een laagdrempelige, breed gedragen norm die herkenbaarheid, legitimiteit en universele waarden als gelijkheid en inclusie symboliseert. Door het consequent en zichtbaar in publieke en strategische contexten te gebruiken, wordt de norm tastbaar en vergroot het gevoel van gedeeld eigenaarschap. Tegelijk zorgt de *campagne* voor activatie, verdieping en actualisering, met verhalen en gerichte oproepen die de norm concreet en relevant maken voor diverse doelgroepen en situaties. Deze combinatie, een *uniform beeldmerk* met een *flexibele, activerende campagne*, lijkt de meest kansrijke vorm te zijn om een sociale norm tegen discriminatie en racisme breed te verankeren, herkenning en legitimiteit te creëren en met concrete handelingsperspectieven bij te dragen aan duurzame gedragsverandering.

**Handelingsperspectief**
Om verhoogde motivatie effectief te vertalen naar concrete acties, is ontwikkeling van een handelingsperspectief essentieel dat duidelijk, praktisch en haalbaar is. Een handelingsperspectief

dat concrete, toepasbare stappen biedt die aansluiten bij diverse situaties en doelgroepen, zonder dat het aan kracht of consistentie inboet. Belangrijk is dat dit perspectief positief is geframed en geformuleerd: het legt de nadruk op kansen en stimuleert inclusief gedrag zonder te beschuldigen of te veroordelen (bijv. “behandel iedereen gelijkwaardig”, maar liefst nóg concreter). Daarmee blijft het uitnodigend en motiverend voor iedereen. Bovendien creëert het ruimte voor reflectie en dialoog, waardoor het niet alleen gedragsverandering in gang zet, maar ook een inclusieve en respectvolle cultuur bevordert.

Daarnaast kan een handelingsperspectief ook gericht zijn op het bespreekbaar maken van het onderwerp en het faciliteren van het gesprek. Omdat discriminatie en racisme maatschappelijk beladen thema’s zijn die het moeilijk maken om er open over te spreken, is het belangrijk om een laagdrempelige en herkenbare manier te creëren om het onderwerp bespreekbaar te maken. Dit is vergelijkbaar met hoe het begrip “bob” in de context van drinken en rijden het makkelijker maakt om hierover te praten. Zo’n eenvoudig en toegankelijk kader kan het gesprek over discriminatie en racisme stimuleren en normaliseren.

**Rol van een gedragscode/charter**
Een gedragscode of charter heeft vooral waarde als intern instrument binnen specifieke sectoren, bijvoorbeeld voor training, interne bewustwording en monitoring. Het helpt organisaties om hun waarden expliciet te maken en structureel te borgen. Tegelijkertijd blijkt dat het uitbreiden van charters of gedragscodes met het breed uitdragen van een sociale norm complex is en organisaties minder aanspreekt. De meerwaarde van aansluiten bij een bestaand initiatief of fundament wordt niet herkend en eerder juist als beperkend gezien.

Op zichzelf zijn instrumenten als gedragscodes en charters onvoldoende onderscheidend of activerend om maatschappelijk breed effect te sorteren en een geheel nieuwe insteek valt te prefereren. De zichtbaarheid en impact blijven beperkt zolang de code niet is ingebed in een breder communicatief pakket. Juist door een gedragscode of charter te koppelen aan herkenbare, visuele uitingen en een uitnodigende publiekscampagne wordt de norm tastbaar, zichtbaar en relevant, zowel binnen als buiten de organisatie.

# 7 Handvatten voor de uitvoering

Het effectief uitdragen van een sociale norm tegen discriminatie vraagt niet alleen om haalbaarheid en draagvlak bij betrokken partijen, maar vereist ook een duidelijk afgebakende organisatorische structuur voor de uitvoering. Dit hoofdstuk beschrijft op hoofdlijnen welke organisatorische randvoorwaarden noodzakelijk zijn om op lange termijn een sociale norm langdurig en effectief uit te dragen door diverse partijen. Daarbij gebruiken we lessen van de opzet van het Charter Diversiteit in Bedrijf van de SER en de NIX18 campagne als inspiratie. De organisatieopzet en budgetindicatie zijn mede gebaseerd op gesprekken met iemand die verschillende tijdelijke overheidsprogramma's en adviesraden heeft opgezet.

## 7.1 Organisatorische Infrastructuur

Uit interviews komt duidelijk naar voren dat betrokken partijen de overheid voornamelijk zien als een ondersteunende partner, en minder als directe afzender van de sociale norm. Als deze rolverdeling gekozen wordt, is het cruciaal te bepalen hoe de overheid precies invulling geeft aan deze ondersteunende taak. Er zijn verschillende rollen die essentieel zijn in de voorbereiding en bij het praktisch uitdragen van de sociale norm. Het betreft specifiek de volgende rollen:

1. Aanstellen van kwartiermaker + plan van aanpak;
2. Het betrekken van koplopers en samenstellen van een partnerraad;
3. Strategie- en conceptontwikkeling van het beeldmerk en de campagne;
4. Afzender van de sociale norm
5. Een uitvoerende partij voor praktische ondersteuning;

### *7.1.1 Aanstellen van kwartiermaker + plan van aanpak*

We adviseren een tijdelijke organisatie op te zetten die gedurende 2 jaar verantwoordelijk is voor de voorbereiding en de lancering van de sociale norm. Aan het hoofd van deze organisatie staat iemand van naam en faam (als een kwartiermaker) die een goede gesprekspartner kan zijn voor bestuurders en raden van bestuur van grote organisaties en bedrijven.

Tijdens de interviews bleek namelijk dat discriminatie en racisme voor grote organisaties een gevoelig onderwerp is en dat beslissingen over het al dan niet uitspreken over deze thema's vaak op het hoogste niveau genomen worden. Wij adviseren daarom de wervingsgesprekken in de eerste fase rechtstreeks op dat niveau te voeren. Een kwartiermaker met naamsbekendheid heeft daarbij aanzienlijk meer kans om toegang te krijgen tot CEO's en raden van bestuur. Bij voorkeur heeft deze persoon kennis en affiniteit met het tegengaan van discriminatie en racisme.

De kwartiermaker zal ondersteund worden door een senior projectmanager. Samen maken zij een *plan van aanpak* voor de eerste twee jaar waarin omschreven wordt hoe er toegewerkt zal worden naar de lancering van het initiatief. Zij zullen ook verantwoordelijk zijn voor bijvoorbeeld het voeren van individuele gesprekken met stakeholders, het organiseren van grotere bijeenkomsten, het uitzetten van burgeronderzoek en met de uitkomsten het ontwikkelen van een communicatieaanpak en -middelen. Voor de ondersteuning is een junior projectmanager en een secretariaat nodig. Met betrekking tot de bedrijfsvoering (ICT, financieel, etc.) gaan we er in dit scenario vanuit dat er gebruik gemaakt kan worden van de faciliteiten van het ministerie of de organisatie waarbij de tijdelijke organisatie wordt ondergebracht.

Een belangrijke taak is ook het inventariseren waar de verantwoordelijkheid voor het initiatief na lancering het best ondergebracht kan worden en welke uitvoerende partij het meest geschikt is om de uitdragers van de sociale norm praktisch te ondersteunen. Door deze inventarisering kan na de lancering naadloos worden overgeschakeld naar een permanente uitvoeringsstructuur. De intensieve wervingsrol van de kwartiermaker zal dan ook niet meer nodig zijn: zodra meerdere grote partijen zich hebben aangesloten, ontstaat er (net als bij het Charter Diversiteit in Bedrijf van de SER) naar verwachting een sneeuwbaleffect waarbij nieuwe organisaties makkelijker zullen aansluiten.

### *7.1.2 Het betrekken van koplopers en samenstellen van een partnerraad*

Een belangrijke eerste stap van de kwartiermaker en het ondersteunende team is het identificeren en actief betrekken van koplopers en het samenstellen van een partnerraad. Deze koplopers zijn partijen die de norm bij de lancering direct ondersteunen en uitdragen, waardoor de sociale norm meteen zichtbaar en krachtig gelanceerd kan worden. Bij de NIX18 campagne (ook een sociale norm die breed omarmd en uitgedragen werd), heeft de minister van VWS organisaties persoonlijk benaderd om koploper te worden. Daarnaast adviseren wij om een partnerraad in te laten stellen. De leden van de partnerraad kunnen strategisch meedenken en inzicht bieden in wat er nodig is om maximaal draagvlak te creëren voor het uitdragen van de sociale norm bij zoveel mogelijk partijen en sectoren. Mogelijk interessante partijen die deel uit kunnen maken van deze partnerraad zijn bijvoorbeeld vertegenwoordigers van koplopers, brancheorganisaties, het Kennisplatform Inclusief Samenleven, de Sociaal Economische Raad (SER) en de Nationale Coördinator tegen Discriminatie en Racisme.

**Zoektocht naar koplopers**
Hoewel er tussen sectoren wel enige verschillen zijn in de mate waarin zij voorop willen lopen, zien we ook binnen sectoren duidelijke variatie. Zo spraken we met een retailer die zichzelf als koploper beschouwt en een die zichzelf eerder als volger ziet. Op basis van de gesprekken hebben we een grove schets weten te maken van het profiel van organisaties die zich eerder als koploper zullen positioneren. Dit profiel is niet star, maar geeft wel handvatten om te begrijpen welke factoren de kans vergroten dat een organisatie actief en zichtbaar het voortouw neemt in het uitdragen van een sociale norm tegen racisme en discriminatie.

*Grootte en middelen:* Grote organisaties hebben vaak meer capaciteit en ervaring om actief beleid te voeren, terwijl kleinere organisaties soms wat afwachtender willen zijn.

*Organisatiecultuur:* Organisaties met een sterkere maatschappelijke betrokkenheid nemen sneller het voortouw. Andere richten zich vooral op hun kerntaken en blijven terughoudend.

*Strategische focus en ervaring met D&I:* Organisaties die inclusie structureel verankeren in hun merk- of HR-strategie en al langere tijd actief zijn met diversiteitsbeleid, nemen vaker de rol van koploper op zich. Organisaties die zich vooral beperken tot het voldoen aan minimale wettelijke eisen of nog zoekende zijn naar een effectieve aanpak, blijven vaker laatkomers.

*Type doelgroep en marktpositie:* Organisaties die sterk afhankelijk zijn van klant- of publieksbeeld zijn eerder geneigd om open en zichtbaar beleid te voeren, terwijl andere partijen afwachtend blijven om risico's te vermijden.

Dit biedt concrete aanknopingspunten om geschikte organisaties te identificeren die als koploper of volger kunnen bijdragen aan het uitdragen van een sociale norm tegen racisme en discriminatie.

### *7.1.3 Strategie- en conceptontwikkeling van het beeldmerk en de campagne*

De norm moet ook vormgegeven worden: zowel in woord als in beeld. Omdat we gedragsverandering willen bereiken bij een breed publiek, start dit met het ontwikkelen van een gedrags- en communicatiestrategie. Daarin wordt onder meer een onderbouwde keuze gemaakt voor een handelingsperspectief dat de meeste impact kan maken. Vervolgens kan een gespecialiseerd reclamebureau aan het werk met de ontwikkeling van een creatief concept voor een herkenbaar beeldmerk en een ondersteunende campagne en toolkit. De partnerraad wordt ook bij dit proces betrokken. Ook raden we aan om verschillende formuleringen en handelingsperspectieven van een sociale norm te testen bij burgers. Dit zorgt ervoor dat de sociale norm aansluit bij de praktijkervaringen en verwachtingen van betrokken partijen en dat deze wordt herkend door het algemene Nederlandse publiek.

### *7.1.4 Afzender van de sociale norm*

Tot slot moet duidelijk bepaald worden wie de afzender is van de sociale norm. Uit onderzoek blijkt dat de overheid niet altijd als een geloofwaardige afzender wordt gezien. Bovendien is het doel juist om te laten zien dat het gaat om een breed gedragen norm.

Een effectief alternatief kan zijn dat een breed samenwerkingsverband van deelnemende partijen als gezamenlijke afzender optreedt. Zo zijn de gezamenlijke gezondheidsfondsen afzender van de Rookvrije Generatie. Een andere optie is om de uitvoerende partij zelf als afzender te positioneren. Zo is ‘Discriminatie.nl’ afzender van hun eigen meldcampagne. Het is van belang om zorgvuldig te overwegen hoe de afzender zich verhoudt tot publieke perceptie, aangezien uit eerder beschreven theoretische inzichten duidelijk blijkt dat dit van grote invloed is op de effectiviteit van de boodschap.

Een derde optie, geïnspireerd op succesvolle voorbeelden zoals de BOB-campagne, is om het beeldmerk zelf als afzender te laten functioneren. Hierbij fungeert het beeldmerk niet alleen als herkenningsteken maar ook als merk en daarmee als de herkenbare afzender van de boodschap tegen discriminatie. Dit zorgt voor een heldere, consistente en herkenbare communicatie richting het publiek, wat van cruciaal belang kan zijn voor het succes van de sociale normcampagne.

### *7.1.5 Uitvoerende partij voor praktische ondersteuning*

De ervaring met NIX18 laat zien dat het verstandig is om voor de praktische uitvoering samen te werken met een partij die de capaciteiten en expertise in huis heeft om na lancering van het initiatief de aangesloten partijen te ondersteunen en faciliteren in het uitdragen van de sociale norm. Een belangrijke taak van de uitvoerende partij is het waarborgen van de kwaliteit en integriteit van de sociale norm. Dit betekent dat de uitvoerende partij monitort welke partijen de norm uitdragen, en toeziet op een inhoudelijke bewaking van de norm. Zo wordt voorkomen dat de norm verwatert of gebruikt wordt voor oppervlakkige imago- of kleurwassing, en blijft de norm krachtig, authentiek en effectief in het bevorderen van daadwerkelijke gedragsverandering.

Het ministerie van VWS werkte hiervoor nauw samen met Trimbos, die het netwerk en activiteiten heeft om specifieke doelgroepen (zoals scholen en sportverenigingen) te bereiken. Zij waren ook in de partnerraad vertegenwoordigd. Dit zorgt ook voor een grotere betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid. Bij het Charter Diversiteit in Bedrijf werd deze taak eerst door de Stichting van de Arbeid uitgevoerd, en nadat het initiatief groeide, door een gespecialiseerde afdeling binnen de Sociaal-Economische Raad. Het vinden en onderbrengen van het initiatief bij een praktische uitvoerder valt ook onder de verantwoordelijkheden van de kwartiermaker en het ondersteunende team. Met het oog op groei van het initiatief is het raadzaam een partij te selecteren die groot genoeg is om opschaling te kunnen faciliteren.

### *7.1.6 Budget en planning*

Een succesvolle uitvoering vereist een realistische budgettering. We beschrijven de belangrijkste kostenposten en geven, waar mogelijk, een kostenindicatie. In de beginfase zullen de meeste kosten gedragen worden door het verantwoordelijke ministerie. Er zijn investeringen nodig in menskracht, onderzoek en middelen:

Budgetindicatie voor jaar 1 en 2:

- Kwartiermaker + ondersteunende organisatie (personele en materiële kosten): circa €1 miljoen per jaar (= totaal €2 miljoen).
- Strategie- en conceptontwikkeling (incl. burgeronderzoek & media-inkoop voor eerste jaar na livegang): circa €2 miljoen.

Daarnaast is aanvullend budget nodig voor de uitvoerende partij om haar taken optimaal uit te voeren en uitdragers van de sociale norm gericht te ondersteunen. Deze kosten zijn afhankelijk van de geselecteerde partij en zullen door hen separaat geoffreerd moeten worden.

# Referenties


[1] Rijksoverheid. (2023). Grondwet voor het Koninkrijk der Nederlanden (Artikel 1). https://wetten.overheid.nl/BWBR0001840/

[2] Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme. (2024). *Aard, omvang en oorzaken van discriminatie en racisme in Nederland: Eerste inzichten en vervolg.*

[3] Rijksoverheid. (2022, 19 december). *Toespraak minister-president Rutte over het slavernijverleden*. https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2022/12/19/toespraak-minister-president-rutte-over-het-slavernijverleden

[4] Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 151–192). McGraw-Hill.

[5] Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology, 24*, 201–234. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60330-5.

[6] Sunstein, Cass R. (1996). On the Expressive Function of Law. *University of Pennsylvania Law Review*. 144 (5): 2021–2053. doi:10.2307/3312647.

[7] Lane, T., Nosenzo, D., & Sonderegger, S. (2023). Law and norms: Empirical evidence. *American Economic Review*, *113*(5), 1255-1293. 10.1257/aer.20210970.

[8] Felten, H. (2025). Hoe creëer je draagvlak voor het tegengaan van discriminatie in jouw organisatie? *Kennisplatform Inclusief Samenleven.* geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.kis.nl/artikel/hoe-creeer-je-draagvlak-voor-het-tegengaan-van-discriminatie-jouw-organisatie.

[9] Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*(6), 1015–1026. https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015.

[10] Ford, T. E., & Ferguson, M. A. (2004). Social consequences of disparagement humor: A prejudiced norm theory. *Personality and social psychology review*, *8*(1), 79-94. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0801_4.

[11] Salmivalli, C., & Voeten, M. (2004). Connections between attitudes, group norms, and behaviour in bullying situations. *International Journal of Behavioral Development*, 28(3), 246-258. https://doi.org/10.1080/01650250344000488.

[12] Li, A. H., Noland, E. S., & Monteith, M. J. (2024). Following prejudiced behavior, confrontation restores local anti-bias social norms. *Personality and Social Psychology Bulletin*. https://doi.org/10.1177/01461672241229006.

[13] Smith, J. R., Louis, W. R., Terry, D. J., Greenaway, K. H., Clarke, M. R., & Cheng, X. (2012). Congruent or conflicted? The impact of injunctive and descriptive norms on environmental intentions. *Journal of environmental psychology*, *32*(4), 353-361. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2012.06.001.

[14] Bicchieri, C., & Dimant, E. (2019). Nudging with care: The risks and benefits of social information. Public Choice, 191(3–4), 443–464. https://doi.org/10.1007/s11127-019-00684-6.

[15] Stoffelen, A., & Nandram, A. (2022, 16 september). *Waarom dagbladen wangedrag van topman in het eigen bedrijf verzwegen*. de Volkskrant. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/waarom-dagbladen-wangedrag-van-topman-in-het-eigen-bedrijf-verzwegen~bf5905c33/.

[16] Sherif, M., & Hovland, C. I. (1961). Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change.

[17] Calderwood, I. (2018, 27 September). *'Dear Haters': Scotland's Brilliant New Ad Campaign Tackles Discrimination and Hate Crimes*. Global Citizen. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.globalcitizen.org/en/content/scotland-ad-campaign-hate-crime-abuse/.

[18] Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of consumer Research*, *35*(3), 472-482. https://doi.org/10.1086/586910.

[19] KNVB Media. (2024, 25 September). *Onderzoek: Het voetbal vindt discriminatie 'kansloos gedrag'*. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.knvb.nl/nieuws/themas/sportiviteit-respect/69656/onderzoek-het-voetbal-vindt-discriminatie-kansloos-gedrag.

[20] Monteith, M. J., & Mark, A. T. (2015). Overcoming prejudice and discrimination: The role of positive intergroup contact and social norms. Social and Personality Psychology Compass, 9(8), 443–456. https://doi.org/10.1111/spc3.12210.

[21] Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2004). Aversive racism. Advances in Experimental Social Psychology, 36, 1–51. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(04)36001-6.

[22] Gemeente Amsterdam. *Kom op Amsterdam!* Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.amsterdam.nl/komop/.

[23] BOOS. (2022, 20 januari). *BOOS: THIS IS THE VOICE*. [Video]. YouTube. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.youtube.com/watch?v=1idPrF17UP0&t=909s.

[24] Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Enhancing organizational performance through diversity and inclusion initiatives: a meta-analysis. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, *6*(4), 734-758. https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1065.
[25] Lidl Nederland. (2021). *Wees jezelf bij Lidl | Werken bij Lidl*. [Video]. YouTube. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.youtube.com/watch?v=bRBknH5se2c.
[26] Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Enhancing organizational performance through diversity and inclusion initiatives: a meta-analysis. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, *6*(4), 734-758. https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1065.
[27] SIRE. (2019). *#DOESLIEF*. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://sire.nl/campagnes/doeslief/.
[28] Trouw. (2024, 17 juni). *AH stopt vanwege veiligheid met verplichte naamplaatjes voor medewerkers.* Trouw. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.trouw.nl/binnenland/ah-stopt-vanwege-veiligheid-met-verplichte-naamplaatjes-voor-medewerkers~b8a035dd/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F.
[29] Elan, P. (2020, 2 juni). *Munroe Bergdorf accuses L'Oréal of racial hypocrisy.* The Guardian. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.theguardian.com/fashion/2020/jun/02/munroe-bergdorf-accuses-loreal-of-racial-hypocrisy.
[30] Goossens, C. (2020, 30 oktober). *ABN AMRO-clubs: 'Aandacht en belang dameshockey moet eerst omhoog'*. Hockey.nl. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://hockey.nl/nieuws/de-sport/voorzitters-aandacht-en-belang-dameshockey-moet-eerst-omhoog/.
[31] Elks, S. (2020, 18 november). *White fragility? UK supermarket advert sparks online racism row*. Reuters. Geraadpleegd op 25 juni 2025, van https://www.reuters.com/article/world/white-fragility-uk-supermarket-advert-sparks-online-racism-row-idUSKBN27Y1ZW/.
[32] Centola, D. (2018). *How behavior spreads: The science of complex contagions*. Princeton University Press. 9780691175317.
[33] Banken.nl. (2021, 15 juli). *DNB ontvangt Diamant Award wegens diversiteitsaanpak*. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.banken.nl/nieuws/23181/dnb-ontvangt-diamant-award-wegens-diversiteitsaanpak.
[34] Rose, A., & Tsui, K. (2025, 29 april). *Harvard University renames its DEI office as its battle with the Trump administration expands to more fronts*. CNN. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://edition.cnn.com/2025/04/29/us/harvard-renames-dei-office-hnk.
[35] Sterling, T. (2024, 6 maart). *Dutch government scrambling to keep ASML in Netherlands.* Reuters. Geraadpleegd op 24 juni 2025, van https://www.reuters.com/technology/dutch-government-scrambling-keep-asml-netherlands-newspaper-2024-03-06/.