

Het falende veld van ondersteuning bij ongelijke behandeling*

Marieke van Genugten & Jörgen Svensson**

Samenvatting

Werknemers die ongelijke behandeling ervaren kunnen een beroep doen op een interorganisationeel veld van intermediairs binnen en buiten de eigen arbeidsorganisatie. Over de effectiviteit van dat veld was tot nu toe nog weinig bekend. In dit artikel wordt op grond van de uitkomsten van een uitgebreid onderzoek onder verschillende typen respondenten een sombere conclusie getrokken. Bij de inzet van intermediairs speelt de angst voor represailles een grote rol. Onder invloed daarvan schiet het huidige veld van ondersteuning bij ongelijke behandeling op het werk duidelijk tekort. Dit vraagt om een verbeterde samenwerking en afstemming.

1 Inleiding

Een gehandicapte werknemer heeft duidelijk bewijs in handen dat zij ongelijk wordt behandeld in vergelijking met haar directe collega's. De werknemer wil dat hier verandering in komt en spreekt haar baas hierop aan. Die is meteen duidelijk: 'Als het je hier niet bevalt, dan zoek je maar een andere baan. Je mag blij zijn dat ik iemand als jij überhaupt een kans geef.' De werknemer schrikt hiervan en vraagt zich af wat ze nu moet doen.

Werknemers in Nederland kennen een wettelijk recht op gelijke behandeling. Oneigenlijk onderscheid op gronden als ras, geslacht, seksuele geaardheid, ziekte en handicap is op het werk niet toegestaan en waar dergelijk onderscheid wel wordt gemaakt, kan het met recht aan de orde worden gesteld. Dit wil echter niet zeggen dat dit aan de orde stellen ook altijd effectief gebeurt. Werknemers zijn vaak terughoudend in het aanklaarten van ongelijke behandeling, en als ze al stappen zetten, zijn ze daarin lang niet altijd succesvol (Jaspers en Kleinwee 1985; Woldringh 1999; Havinga 2001; Bochhah 2006).

* Dit artikel is gebaseerd op een recent onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de Commissie Gelijke Behandeling (Van Genugten en Svensson 2010).

** Marieke van Genugten is universitair docent bestuurskunde aan het Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen. Correspondentiegegevens: dr. M.L. van Genugten, Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen, Thomas van Aquinostraat 5, 6525 GD Nijmegen, Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen, m.vangenugten@fm.ru.nl. Jörgen Svensson is universitair docent sociologie aan het Institute for Innovation and Governance Studies, Universiteit Twente.

Indien het werknemers niet lukt om zelf een einde te maken aan de ongelijke behandeling, behoren ze er natuurlijk niet alleen voor te staan. De bescherming van het recht op gelijke behandeling vereist dat inbreuken op dat recht effectief aan de orde worden gesteld en dat werknemers daar indien nodig ondersteuning bij krijgen. Werknemers die bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling problemen ervaren, dienen, wanneer de situatie daarom vraagt, een beroep te kunnen doen op intermediairs die hen in hun strijd tegen de ongelijke behandeling bijstaan.

In dit artikel staat de vraag centraal of in Nederland sprake is van een effectieve ondersteuning bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en of deze ondersteuning kan worden verbeterd. Het antwoord op deze vraag wordt opgebouwd door achtereenvolgens de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden:

- Op welke wijze is de ondersteuning bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling in Nederland georganiseerd?
- Hoe effectief is de bestaande organisatie van de ondersteuning?
- Op welke wijze kunnen inzichten op het gebied van de governance van interorganisatie worden toegepast om de ondersteuning bij ongelijke behandeling te verbeteren?

Bij de beantwoording van deze vragen oriënteren wij ons enerzijds op de theorievorming rond interorganisatie velden en governance. Anderzijds maken we – ter analyse van de huidige effectiviteit van het veld – gebruik van de resultaten van een serie van onderzoeken die wij in de periode 2007 tot 2009, in opdracht van de Commissie Gelijke Behandeling (CGB) hebben uitgevoerd.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In de volgende paragraaf wordt een antwoord gegeven op de eerste vraag naar de organisatie van het veld van ondersteuning bij ongelijke behandeling. We bespreken daarbij de relevante intermediairs, de verdeling van hulpbronnen en hun interorganisatie.

Vervolgens betreft de derde paragraaf de wijze waarop wij aan de hand van drie afzonderlijke deelonderzoeken de effectiviteit van het veld in kaart hebben gebracht. De resultaten van deze deelonderzoeken, die tezamen een antwoord geven op de tweede onderzoeksvraag, worden daarna gepresenteerd in paragraaf 4.

In paragraaf 5 passen we vervolgens inzichten uit de governance-literatuur toe om te komen tot suggesties voor verbetering van de organisatie van het veld. Het artikel eindigt met een beknopte conclusie.

2 Het ondersteunende veld bij ongelijke behandeling: intermediairs en interorganisatie

Op welke wijze is in Nederland de ondersteuning bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling georganiseerd? Deze vraag is het beste te beantwoorden aan de hand van het begrip *interorganisatie veld*. Dit begrip duidt op een verza-

melting van organisaties die tezamen zijn betrokken bij de oplossing van een bepaalde sociale problematiek (Warren 1967).

Van een dergelijke situatie is in de ondersteuning bij ongelijke behandeling duidelijk sprake. Werknemers die ongelijke behandeling op de werkvloer ervaren en daar alleen niet uitkomen, kunnen in Nederland een beroep doen op een grote variëteit aan *intermediairs* die in de betreffende kwestie een bemiddelende en/of oordelende rol kunnen vervullen. Binnen de eigen organisatie zijn in Nederland intermediairs aanwezig als arbodiensten, bedrijfsmaatschappelijk werk, personeelsafdelingen, klachtencommissies, vertrouwenspersonen en ondernemingsraden. Buiten de eigen organisatie bestaat eveneens een grote variëteit aan relevante actoren die als intermediair zijn in te schakelen, zoals antidiscriminatiebureaus, meldpunten, rechtsbijstandverleners, vakbonden, externe vertrouwenspersonen, de CGB en de rechter.

Wat al deze intermediairs gemeenschappelijk hebben, is dat zij in hun werkpraktijk met meldingen van (vermeende) ongelijke behandeling op het werk te maken kunnen krijgen en dat zij daarbij worden geacht vanuit hun verschillende doelstellingen op te treden.

Wanneer we deze potentiële intermediairs echter nader beschouwen, is duidelijk dat ze onderling sterk verschillen in wat van hen in concrete gevallen van ongelijke behandeling mag worden verwacht in deze ondersteuning. Ze verschillen namelijk niet alleen in hun doelstellingen (Hertogh en Zoontjes 2006), maar ook in hun beschikking over hulpbronnen die bij de oplossing van ongelijke behandeling van belang kunnen zijn. In de eerste plaats bestaat tussen interne en externe intermediairs een fundamenteel verschil in de afhankelijkheid van de bij ongelijke behandeling betrokken werkgever. Een personeelsafdeling, bijvoorbeeld, zal bij een melding van ongelijke behandeling vanuit een heel ander oogmerk optreden dan een vakbond of een rechtshulpverlener. Daarnaast verschillen de intermediairs vanzelfsprekend ook in hun beschikking over relevante hulpbronnen als kennis, informatie, invloed, gezag en macht. Interne intermediairs, zoals vertrouwenspersonen, kunnen bijvoorbeeld gebruikmaken van hun kennis van de organisatie en van hun directe toegang tot relevante actoren daarbinnen. Externe intermediairs kunnen dit niet, maar beschikken doorgaans weer over andere hulpbronnen. De CGB bijvoorbeeld, heeft niet alleen de bevoegdheid om ter plekke onderzoek te doen, maar kan ook bogen op een concentratie aan specifieke kennis op het terrein van gelijke behandeling, waardoor werkgevers bij inschakeling van de CGB bevreesd kunnen zijn voor reputatieschade en juridische consequenties.

Wanneer we vanuit Warren (1967) de interorganisatie van het veld als geheel bezien, valt dit te typeren als weinig gecentraliseerd en gekenmerkt door 'sociale keuzen'. Anders gezegd, er is sprake van een verzameling van eigenstandige organisaties met eigen doelstellingen die, hoewel onderling afhankelijk, in hun doelbereiking nauwelijks met elkaar samenwerken. Overleg tussen verschillende typen intermediairs vindt weliswaar plaats, maar van betekenisvolle, casusoverstijgende coalities is nauwelijks sprake. Ook ontbreekt wezenlijke centrale sturing en zijn er geen tekenen van federatievorming (vergelijk Warren 1967).

De interactie tussen de verschillende typen intermediairs bestaat er vooral uit dat zij zich deels met de oplossing van gelijksoortige problematieken bezighouden en

in die zin elkaars doelstellingen naderbij kunnen brengen, maar ook kunnen verstoren. Daarbij is overigens ook sprake van ambiguïteit. Een rechtshulpverlener die de ongelijke behandeling van een werknemer weet te beëindigen, draagt enerzijds bij aan de verwezenlijking van een vakbondsdoel om werknemers te beschermen, maar is anderzijds te beschouwen als een concurrent van diezelfde vakbond. Daarnaast is tussen verschillende intermediairs incidenteel sprake van directe interactie in de behandeling van een individuele casus. Enerzijds is het niet gebruikelijk dat een werknemer in het verloop van een traject zelf verschillende intermediairs inschakelt (gelijktijdig of sequentieel), bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon en de vakbondsconsulent. Anderzijds is het bij deze problematiek ook gebruikelijk dat ingeschakelde intermediairs een beroep doen op andere intermediairs of hun cliënten doorverwijzen. Zo kan een vakbondsconsulent een cliënt adviseren een klacht bij de klachtencommissie in te dienen, maar hij kan een cliënt ook bijstaan in het indienen van een verzoek bij de CGB of een gang naar de rechter.

Bij de inschakeling door de cliënt van verschillende intermediairs en bij het onderling doorverwijzen spelen de aard van de problematiek, de verschillende organisationele doelstellingen en de verschillen in de toegang tot hulpbronnen een belangrijke rol. Voor een werknemer die op zoek is naar een minnelijke oplossing van een geschil op de werkvloer ligt de inschakeling van een interne vertrouwenspersoon vaak voor de hand. Een werknemer die na discriminatie geen terugkeermogelijkheden meer ziet en financiële genoegdoening wenst, zal veeleer externe steun zoeken.

3 Het onderzoek naar effectiviteit

Op het terrein van ondersteuning bij ongelijke behandeling is sprake van een interorganisationeel veld en de vraag is in hoeverre de ondersteuning die door dit veld wordt geboden effectief is.

Uit eerder onderzoek weten we dat werknemers steeds vaker een beroep doen op de intermediairs in dit veld (CGB 2005). Er wordt vooral bijstand gezocht bij vertrouwenspersonen op de werkplek of bij advocaten. De overige intermediairs die worden ingeschakeld, variëren van vakbonden tot belangenverenigingen en antidiscriminatiebureaus (CGB 2005). Hierbij zijn belangrijke verschillen per discriminatiegrond. Zo spelen bij onderscheid op grond van geslacht en seksuele gerichtheid advocaten en vakbonden een relatief grote rol, terwijl in zaken over onderscheid naar ras of nationaliteit veel vaker antidiscriminatiebureaus of meldpunten worden ingeschakeld (Havinga en Groenendijk 1999; CGB 2005). Over de vraag in hoeverre deze intermediairs in het veld – individueel of in samenhang – bijdragen aan de daadwerkelijke oplossing van gevallen van ongelijke behandeling op het werk is tot nu toe echter verrassend weinig bekend.

Om de vraag naar de effectiviteit van het ondersteunend veld te beantwoorden wordt hieronder eerst ingegaan op de vraag wat in dit geval onder effectiviteit

kan worden verstaan. Vervolgens wordt kort beschreven op welke wijze we via een drietal onderzoeken de effectiviteit van het veld hebben beoordeeld.

Effectiviteit van ondersteuning bij ongelijke behandeling

Werknemers die ongelijke behandeling ervaren, weten vaak niet precies hoe ze daarmee moeten omgaan. Ze kunnen onzeker zijn over hun rechten, over de geldende procedures en over de vraag welke aanpak op een bepaald moment verstandig is. Gespecialiseerde intermediairs worden geacht in dergelijke situaties bijstand te kunnen bieden. Ze kunnen de werknemer bijvoorbeeld advies geven over hoe de ongelijke behandeling zelf aan te kaarten en over mogelijk in te schakelen partijen. Ze kunnen ook directe steun bieden bij bijvoorbeeld het schrijven van brieven, het voeren van overleg en het starten van procedures. De vraag naar de effectiviteit van dergelijke bijstand betreft daarmee in de eerste plaats de *output* en vooral de *outcome* die worden gerealiseerd in antwoord op ondersteuningsverzoeken. Anders gezegd, een oordeel over de effectiviteit van het veld van ondersteuning bij ongelijke behandeling kan in eerste instantie worden gebaseerd op de prestaties die de organisaties leveren in de realisatie van het recht op gelijke behandeling.

In de ondersteuning bij ongelijke behandeling speelt echter ook het vraagstuk van victimisatie. Victimisatie betreft het verschijnsel dat personen die ongelijke behandeling aan de orde stellen, vanwege dit aan de orde stellen benadeeld worden. Hoewel het inschakelen van intermediairs doorgaans verstandig wordt geacht, kan dit inschakelen leiden tot victimisatie, vooral ook omdat werkgevers zo'n inschakeling beschouwen als een signaal dat de werknemer niet in onderling overleg tot een oplossing wil komen (Havinga 2001). De betrokkenheid van vooral externe intermediairs kan daarmee een belangrijke negatieve invloed hebben op het verdere verloop van het geschil (Miceli e.a. 1999; Rehg e.a. 2008). Daarbij moet bovendien worden bedacht dat de invloed van verschillende intermediairs kan verschillen. Het kan een groot verschil maken of een ondernemingsraad, een antidiscriminatiebureau of een vakbond in een geschil wordt betrokken (Rodrigues 2002). Vooral de inschakeling van juridische intermediairs en het nemen van juridische stappen kan tot averechtse effecten leiden, zoals ressentiment, weerstand en strategisch gedrag bij de wederpartij (Sturm 2001). Dit impliceert dat met de inschakeling van intermediairs het risico van victimisatie optreedt; het risico van benadeling van de werknemer wegens de inschakeling van één of meer intermediairs (Miceli e.a. 1999; Rehg e.a. 2008). Victimisatie wordt hier beschouwd als een mogelijk averechts effect van de inschakeling van intermediairs dat de effectiviteit negatief beïnvloedt. De effectiviteit van het interorganisationale veld wordt daarmee in de tweede plaats bepaald door de mate waarin victimisatie wordt voorkomen.

Ten slotte is het voor de beoordeling van de effectiviteit van een veld als dit belangrijk om oog te hebben voor de omvang van niet-gebruik. Daar waar mensen in problematische situaties een beroep kunnen doen op ondersteuning, moet ook worden gekeken naar de mate van gebruik van dergelijke ondersteuning. Maken degenen die ondersteuning behoeven ook daadwerkelijk gebruik van de beschikbare steun? Bij dit derde criterium voor de beoordeling van de effectiviteit van de

ondersteuning bij ongelijke behandeling verdienen wederom de vrees voor victimisatie en de uitkomstverwachtingen van werknemers aandacht (Knapp e.a. 1997; Kerr 1983; Wildeboer Schut en Hoff 2007). Werknemers die er niet op vertrouwen dat ondersteuning uitkomst kan bieden of die negatieve gevolgen vrezen, zullen hooguit een beperkt beroep op dergelijke ondersteuning doen en daarmee is de effectiviteit van de rechtsbescherming in het geding.

Drie empirische studies

De beoordeling van de effectiviteit van het ondersteunende veld vindt hier plaats aan de hand van de resultaten van drie verschillende empirische onderzoeken die wij in de jaren 2007 tot 2009 hebben uitgevoerd in het kader van een bredere studie naar victimisatie bij ongelijke behandeling.

Allereerst beschouwen we de ervaringen van personen die in de periode van 1 januari 2004 tot 1 oktober 2006 een verzoek hebben ingediend bij de CGB op het terrein arbeid. Onder deze groep van zogenoemde *CGB-verzoekers* is door ons een telefonische enquête gehouden (respons 57 procent, ofwel 132 verzoekers), alsmede een verdiepende casestudy. In dit onderzoek is gevraagd naar de hulp die in het traject voorafgaand aan de CGB is gezocht en ontvangen bij verschillende typen intermediairs, naar de bijdrage van deze hulp aan de oplossing van de ongelijke behandeling en naar de daarbij ondervonden victimisatie. De percepties van CGB-verzoekers van de uitkomsten van het traject dat zij hebben doorlopen, vormen hiermee de basis voor de beoordeling van de effectiviteit van het veld. Hierin volgen we Provan en Milward (1995), die in hun studie ook cliëntuitkomsten hebben gebruikt voor de beoordeling van effectiviteit van een interorganisationeel veld.

Het is echter duidelijk dat de populatie van CGB-verzoekers niet representatief is voor de bredere populatie van werknemers in Nederland die met ongelijke behandeling te maken kan krijgen en dat onderzoek onder de CGB-verzoekers alleen geen goed inzicht biedt in de mate van vrees voor victimisatie en de mate van niet-gebruik. Om deze reden is eind 2008 een tweede onderzoek gedaan onder een bredere populatie van *werknemers*, met een *survey* die is afgenomen via het internetpanel Panelclix (respons 36 procent, ofwel 842 werknemers). In deze enquête is door de betreffende respondenten geantwoord op vragen over recente ervaringen met ongelijke behandeling op het werk en het aan de orde stellen daarvan én over hun verwachtingen over de gevolgen van de inschakeling van diverse typen intermediairs bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling.

Een derde onderzoek richtte zich ten slotte op de inzichten en ervaringen van diverse typen *intermediairs*. Dit onderzoek bestond uit een tiental diepte-interviews, gehouden in 2007, gevolgd door een schriftelijke *survey* in 2009 (respons 48 procent, ofwel 60 intermediairs). In dit onderzoek is vooral ingegaan op de invloed van angst voor victimisatie op de eigen adviespraktijk.

4 Resultaten

In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten van de drie afzonderlijke onderzoeken gepresenteerd. Voor belangrijke operationalisaties en een meer gedetailleerde bespreking wordt verwezen naar het volledige onderzoeksrapport (Van Genugten en Svensson 2010).

CGB-verzoekers over ondervonden steun en victimisatie

In het traject voorafgaand aan het verzoek bij de CGB hadden 62 van de 132 CGB-verzoekers die in het eerste onderzoek werden bevraagd een beroep gedaan op interne intermediairs en 69 een beroep op externe intermediairs (respectievelijk 47 en 52 procent).

Bij de ingeschakelde interne intermediairs ging het om een variëteit aan actoren, zoals arbodiensten, personeelsafdelingen, vertrouwenspersonen, ondernemingsraden en andere medezeggenschapsorganen.

Opvallend is dat wat de ingeschakelde intermediairs voor de betrokkene hebben gedaan, erg wisselend is. Een groot aantal intermediairs bleek een nogal terughoudende en afwachtende houding te hebben aangenomen jegens de verzoeker en zijn of haar probleem. In 33 van de 62 gevallen deden de aangesproken intermediairs volgens de respondenten (nagenoeg) niets om de ervaren ongelijkheid op te heffen ('niks', 'niets', 'genegeerd'). Verder beperkten 8 van de 62 intermediairs zich tot het doorverwijzen van de verzoeker naar een andere intermediair.

Wanneer een interne intermediair in actie kwam, was dit volgens de verzoekers ook zeker niet altijd in hun belang. In slechts 14 van de 62 gevallen was daadwerkelijk sprake van actieve hulp door de ingeschakelde intermediair, zoals het voeren van gesprekken met de werkgever of het schrijven van brieven. In 7 andere gevallen, waarin de interne intermediair in actie kwam, was die actie juist tegen de verzoeker gericht. Zo kwam het voor dat de ingeschakelde persoon beschuldigingen aan het adres van de verzoeker uitte, een poging deed tot intimidatie door dreiging met ontslag of de gemelde kwestie oppakte vanuit het standpunt van de werkgever. Vooral het aanspreken van personen hogerop in de organisatie en personeelsafdelingen bleek wat dat betreft niet zonder risico's te zijn.

De gerapporteerde effecten van de inschakeling van interne intermediairs bleken op z'n minst gezegd mager. In slechts 6 van de 62 gevallen leidde de inschakeling van een interne intermediair tot een verbetering. In 33 gevallen was het resultaat van de inschakeling min of meer neutraal en in 23 gevallen leidde de inschakeling juist tot een verslechtering van de situatie. Verslechtering trad vooral op bij inschakeling van de personeelsafdeling, de ondernemingsraad of van personen hogerop in de organisatie.

Bij het inschakelen van externe intermediairs bleek sprake van een vergelijkbaar beeld. Vakbonden, rechtsbijstandverleners en antidiscriminatiebureaus hadden zich volgens de verzoekers vaak passief opgesteld. In 23 van de 69 gevallen deden zij nagenoeg niets en in 26 andere gevallen werd vooral doorverwezen. Het enige duidelijke verschil met de inschakeling van interne intermediairs was dat de

externe intermediairs zich niet tegen de verzoeker hadden gekeerd. In de 20 gevallen dat een externe intermediair zich actief met het probleem bemoeide, was dit in de vorm van actieve hulp aan de verzoeker.

Het positieve effect van deze externe hulp bleek echter gering. In 5 van de 69 gevallen verbeterde de situatie, terwijl in 17 gevallen de situatie juist verslechterde. Dit deed zich vooral voor bij inschakeling van de vakbond of een antidiscriminatiebureau. In de overige gevallen bleef de situatie na het inschakelen van externe intermediairs nagenoeg gelijk.

Al met al leverde het eerste onderzoek een ontvullend beeld op van de hulp en bescherming die CGB-verzoekers in het voortraject hadden ervaren. De ondersteuning door zowel interne als externe intermediairs bleek uiterst beperkt en had niet zelden tot negatieve repercussies geleid.

Ernstige victimisatie trad vooral op bij zaken over ongelijke behandeling op grond van ras, geslacht en ziekte en handicap. Bij ongelijke behandeling op grond van leeftijd of type arbeidsovereenkomst was duidelijk minder sprake van victimisatie.

Nadere analyse wees bovendien uit dat deze ervaringen met de inschakeling van interne en externe intermediairs juist niet samenhangen met de vraag of de beschuldiging van ongelijke behandeling gegrond was. De verzoekers die uiteindelijk door de CGB in het gelijk werden gesteld, hadden betere noch slechtere ervaringen met de inschakeling van eerdere intermediairs opgedaan.

Verwachtingen en ervaringen in het panel van werknemers

Het tweede onderzoek, onder een internetpanel met werknemers, richtte zich op de uitkomstverwachtingen, de vrees voor victimisatie en het niet-gebruik. Aan de respondenten werden daartoe twee verschillende scenario's voorgelegd:

Scenario 1: Stelt u zich voor: een leidinggevende in de organisatie waar u werkt maakt een duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen. Met de mannen wordt steeds over het werk overlegd, terwijl de vrouwen geen inspraak hebben. Iedereen weet dat het zo gaat.

Scenario 2: Stelt u zich nu een andere situatie voor: een allochtone collega wordt door zijn collega's gepest. Tijdens het werk worden er regelmatig grapjes gemaakt over zijn accent en over zijn herkomst en die grapjes hebben vaak een negatieve ondertoon. Bovendien wil een aantal collega's eigenlijk niet met een buitenlander samenwerken.

Vervolgens werd gevraagd een inschatting te maken van de reacties op en de gevolgen van het inschakelen van verschillende intermediairs bij dergelijke vormen van ongelijke behandeling in de eigen organisatie. Hoe, bijvoorbeeld, zal een leidinggevende reageren indien in het eerste scenario de vrouwelijke collega de vakbond inschakelt? En wat voor effect zal dat inschakelen hebben; zal door de inschakeling van de vakbond de ongelijke behandeling verminderen of juist toenemen?

Tabel 1. *Verwacht effect van de inschakeling van verschillende typen intermediairs (percentage respondenten, n = 842)*

Inschakeling van ...	Zal leiden tot		
	een verbetering	verbetering noch verslechtering	een verslechtering
De bedrijfsarts	34,2	61,9	3,9
De personeelsafdeling	37,9	57,5	4,6
De vakbond	33,8	53,7	12,5
De ondernemingsraad	37,9	54,5	7,6
De interne klachtencommissie	50,8	42,8	6,4
Het Juridisch Loket	34,7	50,2	15,1
Een vertrouwenspersoon	56,9	39,2	3,9
Een bedrijfsmaatschappelijk werker	43,8	50,4	5,8
Een antidiscriminatiebureau	38,0	47,7	14,3

Uit de antwoorden bleek dat een meerderheid van de geënquêteerde werknemers van mening was dat het ter discussie stellen van dergelijke vormen van ongelijke behandeling in de eigen organisatie goed mogelijk was en dat ook de inschakeling van intermediairs een positief resultaat zou opleveren. Afhankelijk van de ingeschakelde intermediair verwachtte 50 tot 70 procent van de respondenten dat dit zou leiden tot een verbetering van de situatie. Duidelijk was echter dat dit niet voor iedereen gold. Een aanzienlijk deel van de werknemers was van mening dat het inschakelen van intermediairs niet veel positiefs zou opleveren en een kleine 10 procent van de werknemers achtte een negatief effect zelfs waarschijnlijker.

De hiervoor besproken scenario's betroffen fictieve situaties die mede geconstrueerd waren om de respondenten aan het denken te zetten over het onderwerp ongelijke behandeling en over de wijze waarop daarmee wordt omgegaan. Deze scenario's vormden een opstapje naar vervolgvragen, waarin aan de respondenten in meer abstracte zin naar oordelen werd gevraagd over het effect van de inschakeling van intermediairs.

Ook de antwoorden op deze vragen bleken, vergeleken met het eerste onderzoek, een gematigd positief beeld op te leveren (zie tabel 1). De vrees voor victimisatie bleek over het algemeen beperkt en van de inschakeling van een interne klachtencommissie of een vertrouwenspersoon werd door een meerderheid van de respondenten een verbetering van de situatie verwacht. De verwachtingen over de gevolgen van de inschakeling van externe intermediairs zoals vakbonden, antidiscriminatiebureaus of het Juridisch Loket waren echter minder positief. Hiervan meende een niet te verwaarlozen deel van de respondenten dat dit in de organisatie tot verslechtering van de situatie zou leiden.

Bij vragen over recente ervaringen met ongelijke behandeling op het werk ontstond echter een ander beeld. Van de 842 respondenten in het panelonderzoek

Tabel 2. *In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over werknemers die u benaderen over ongelijke behandeling op het werk? (percentages eens, helemaal eens, n = 61)*

	Percentage (helemaal) eens
Werknemers zijn bereid snel te klagen	13,1
Werknemers zijn bang om te klagen	70,5
Vrees weerhoudt werknemers ervan verdere stappen te ondernemen	78,7
Werknemers zijn vasthoudend in hun klacht	29,5
Werknemers vinden het moeilijk om openlijk aan de bel te trekken	90,2
Werknemers zijn bang voor represailles	85,2

rapporteerden er 125 (15 procent) dat zij in het jaar voorafgaand aan de enquête te maken hadden gehad met ongelijke behandeling. In slechts 65 van die gevallen (52 procent) bleek deze ongelijke behandeling in de organisatie ter sprake te zijn gebracht. De ervaringen met dit aan de orde stellen wisselden bovendien sterk. Over de gehele linie bleek dat het aan de orde stellen weliswaar vaker een positieve dan een negatieve invloed op de situatie had gehad (26 keer tegen 9 keer), maar al met al betekende dit dat in slechts 26 van de 125 gevallen met (enig) succes tegen de ongelijke behandeling was opgetreden.

Omdat deze cijfers enigszins bevreemdden in het licht van de gematigd positieve verwachtingen die in de *survey* waren geuit, werd een aanvullende analyse gedaan. Uit deze analyse bleek dat de verwachtingen over de effectiviteit van ondersteuning bij ongelijke behandeling duidelijk verbonden waren aan het zelf hebben ervaren van ongelijke behandeling en aan het behoren tot een risicogroep. Juist die werknemers die kwetsbaarder waren voor ongelijke behandeling op het werk, oordeelden aanmerkelijk negatiever dan gemiddeld over de effectiviteit van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en bleken meer bevreesd voor het risico van victimisatie.

Ervaringen en inzichten van intermediairs

Het derde onderzoek, naar de inzichten en ervaringen van intermediairs, betrof eveneens de mogelijke vrees voor victimisatie en de rol die deze vrees speelt in de ondersteuning bij ongelijke behandeling. Hierbij bleek een groot deel van de intermediairs van mening dat angst een belangrijke rol speelt bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en leidt tot terughoudendheid bij het indienen en doorzetten van een klacht.

In de eerste plaats bleek uit de antwoorden op een aantal stellingen dat de intermediairs meenden dat vrees voor victimisatie van grote invloed was op de bereidheid van werknemers om ongelijke behandeling aan de orde te stellen (zie tabel 2). Veel werknemers zouden zich kwetsbaar voelen en bang zijn.

Om die reden zien intermediairs waarschijnlijk slechts het topje van de ijsberg, van werknemers die minder dan gemiddeld bevreesd zijn en van werknemers die

Tabel 3. *In hoeveel procent (ongeveer) van de gevallen van ongelijke behandeling die u hebt behandeld, was sprake van de volgende omstandigheden? (n = 52)*

	De werknemer toonde zich bezorgd over mogelijke victimisatie (procent)	Bezorgdheid beïnvloedde wijze van aan de orde stellen (procent)	Bezorgdheid leidde tot afzien van formeel aan de orde stellen (procent)
Gemiddelde	56,9	50,7	39,0
Standaarddeviatie	32,4	33,6	31,1
Mediaan	50	50	33

pas aankloppen als de verhoudingen al onherstelbaar zijn verstoord. Met andere woorden, juist werknemers die veel angst voor victimisatie hebben en nog veel kunnen verliezen, blijven bij de intermediairs veelal buiten beeld.

Verder gaven de intermediairs aan dat, wanneer een werknemer zich al meldt, de vrees voor victimisatie vaak doorwerkt in de wijze waarop de ongelijke behandeling wordt behandeld (zie tabel 3). De gemiddelde inschatting was hierbij dat in zo'n 50 procent van de behandelde gevallen sprake is van bezorgdheid en dat deze bezorgdheid het proces van het aan de orde stellen in bijna evenveel gevallen beïnvloedt. In zo'n 4 op de 10 gevallen zou vrees zelfs leiden tot het afzien van formeel aan de orde stellen van de ongelijke behandeling.

Om verder inzicht te krijgen in de omgang met vrees in de praktijk werden aan de intermediairs twee korte fictieve scenario's voorgelegd met de vraag wat zij in deze scenario's zouden doen of adviseren. Scenario 1 betrof daarbij een situatie van een werknemer die aantoonbaar ongelijk was behandeld en wilde procederen, maar waarbij de intermediair risico's zag. Scenario 2 betrof een soortgelijke situatie, maar hierin was de werknemer zelf bang voor het risico van victimisatie en verlies van werk, omdat hij een zwakke positie op de arbeidsmarkt had.

Tabel 4 bevat een overzicht van de adviezen en acties van de intermediairs in deze scenario's in eerste en in tweede instantie (wanneer in eerste instantie niet het gewenste zou worden bereikt). Bij het eerste scenario koos verreweg het grootste deel van de intermediairs in eerste instantie voor bemiddeling, ofwel door hem/haar zelf, ofwel in de vorm van *mediation*. Een kleinere groep intermediairs gaf aan alle opties met de werknemer te bespreken en vervolgens de keuze aan de werknemer te laten. Verder gaf een aantal intermediairs aan dat ze de werknemer zouden waarschuwen voor de risico's van een juridische procedure. Indien de eerste acties niet tot het gewenste resultaat zouden leiden, zou een groot deel van de intermediairs adviseren om een juridische procedure te starten. Daarbij gaven zij vaak wel aan dat ze de werknemer zouden waarschuwen voor de risico's van deze stap. Een deel van de intermediairs zou in tweede instantie een klacht bij een klachtencommissie of bij de CGB adviseren en daarnaast zou een aanzienlijk deel van hen ook in tweede instantie voor (verdere) bemiddeling kiezen.

Tabel 4. Scenario 1 en 2: wat zou u doen/adviseren?

	Scenario 1		Scenario 2	
	In eerste instantie	In tweede instantie	In eerste instantie	In tweede instantie
	n	n	n	n
Alle opties bespreken en keuze aan werknemer laten	11	8	14	5
Werknemer waarschuwen voor de risico's van een procedure	14	12		
Werknemer eerst zelf gesprek laten voeren met werkgever	3		2	
Naar de baas van de baas gaan				4
Zelf bemiddelen (als intermediair)	20	4	20	5
Mediation voorstellen	20	7	17	7
De klachtencommissie inschakelen	1	9	1	7
Een verzoek bij de CGB indien		8		9
Een juridische procedure starten		26		11
De werknemer adviseren een andere baan te zoeken				7

Ook in het tweede scenario kozen de intermediairs in eerste instantie vooral voor bemiddeling, maar indien dat niet tot het gewenste resultaat zou leiden, kozen zij hier nog minder snel voor een formele procedure. Diverse intermediairs gaven aan dat ze in dit tweede scenario de werknemer veeleer zouden adviseren een andere baan te zoeken. Dit laatste is vooral opmerkelijk omdat het in dit scenario niet alleen ging om een werknemer die aantoonbaar in zijn recht stond, maar ook om iemand die slechte kansen op de arbeidsmarkt had.

Kortom, veel intermediairs gaven aan omzichtig te handelen. Ze wilden de werkgever niet tegen de haren in strijken en kozen er zelfs voor om juist geen expliciet beroep te doen op het formeel recht op gelijke behandeling.

Deze resultaten van de *survey* onder intermediairs sloten goed aan op het meer algemene beeld dat uit de eerdere interviews naar voren was gekomen, namelijk dat de vrees voor victimisatie vaak leidend was bij het geven van ondersteuning. Intermediairs wijzen werknemers veelvuldig op de risico's die zij lopen door de ongelijke behandeling aan de orde te stellen, en formalisering van het conflict wordt zo veel mogelijk vermeden, omdat de ervaring heeft geleerd dat er dan 'alleen verliezers overblijven'.

Deze vrees werkt enerzijds door in wat de intermediairs zelf doen en laten. Ze prefereren het geven van informatie en het ondersteunen van werknemers bij het schrijven van brieven, maar zijn terughoudend met vormen van ondersteuning waarbij zij zelf nadrukkelijk in beeld komen. Een actieve betrokkenheid van henzelf zou immers voor escalatie kunnen zorgen.

Anderzijds beïnvloedt dezelfde vrees de doorverwijzing naar andere intermediairs. De inzet van vertrouwenspersonen en bemiddelaars blijkt niet alleen populair omdat de effectiviteit daarvan relatief hoog wordt ingeschat, maar vooral ook vanwege het relatief lage risico. Intermediairs die voor formalisatie en onrust kunnen zorgen, zoals de vakbond, het Juridisch Loket, een advocaat, een antidiscriminatiebureau, de CGB en de rechter, worden om die reden niet snel ingeschakeld.

Samengenomen leveren de resultaten van de drie deelonderzoeken een somber beeld op. De effectiviteit van het huidige veld van ondersteuning bij ongelijke behandeling lijkt al met al weinig effectief. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Werknemers die een beroep deden op ondersteuning door intermediairs rapporteren een gebrek aan effectieve ondersteuning en veelvuldige victimisatie.
- De vrees voor victimisatie is zeker niet alomtegenwoordig, maar is juist wel hoog bij werknemers die kwetsbaar zijn voor ongelijke behandeling en/of die recent ongelijke behandeling op hun werk hebben ervaren. Deze vrees weerhoudt juist de kwetsbare werknemers tot het inschakelen van de voor hen relevante ondersteuning.
- Zelfs wanneer deze werknemers ondersteuning zoeken, wordt de aard van de ondersteuning die vervolgens wordt geboden door eenzelfde vrees getekend. Er wordt vooral gekozen voor zachte middelen en wanneer die niet baten, wordt een assertiever beroep op het recht vaak ontraden. Dit gebeurt zelfs wanneer een werknemer aantoonbaar ongelijk is behandeld.

5 Hoe kan de effectiviteit van het veld worden vergroot?

In de literatuur bestaat al geruime tijd aandacht voor niet goed functionerende interorganisatiele velden. Recente voorbeelden daarvan in Nederland betreffen de jeugdzorg, de aanpak van veelplegers en het grotestedenbeleid. Termen die daarbij steeds vallen zijn schotten, verkokering en versnippering (Van der Meer 2008). Er is sprake van 'het langs elkaar heen werken van regels, organisaties en/of professionals' en van 'gebrekkige samenhang en coördinatie van dienstverlening' (Schillemans 2008, 124). Belangrijke factoren die het falen van dergelijke velden verklaren, liggen op zowel organisatieel als individueel niveau (Sandfort 1999; Johnson e.a. 2003; Darlington, Feeney en Rixon 2005). Samenhang en afstemming binnen interorganisatiele velden worden gehinderd door de veelheid aan actoren met verschillende rollen, belangen en machtsposities (Hardy e.a. 1999). Het gebrek aan samenhang en samenwerking is daarnaast te wijten aan rigide grenzen tussen organisaties, aan slechte interorganisatiele communicatie, aan een gebrek aan wederzijds bewustzijn en begrip en aan concurrentie tussen organisaties (Foster-Fishman e.a. 2001). De percepties en wijzen van opereren van professionals op de werkvloer binnen de afzonderlijke organisaties spelen bovendien een belangrijke rol (Sandfort 1999). Concreet gaat het om verschillen in kennis, conflicterende doelen en verwachtingen en om onrealistische verwach-

tingen over de andere professionals in het veld (Darlington, Feeney en Rixon 2005).

De effectiviteit van een interorganisatieel veld blijkt afhankelijk van de werkrelaties (onder andere roldemarkatie en heldere verantwoordelijkheden, commitment en wederzijds bewustzijn), de processen binnen het veld (effectieve communicatie, gedeelde doelen, planning en consultatie, informatie-uitwisseling), de hulpbronnen (financiering, continuïteit bezetting en tijd), het management en vooral ook de governance van het veld (Sloper 2004; Atkinson, Doherty en Kinder 2005; Atkinson, Jones en Lamont 2007).

Om tot een betere governance van interorganisatiele velden te komen en de verkokering en versnippering van velden tegen te gaan, worden in de literatuur veelvuldig oplossingen voorgesteld als integraliteit, ontkokering, samenhang en coördinatie (Reitan 1998; Hardy e.a. 1999; Sandfort 1999; Foster-Fishman e.a. 2001; Twitchell e.a. 2007; Van der Meer 2008; Schillemans 2008). Meer centralisatie zou een goed antwoord kunnen zijn, evenals helder gedefinieerde normen die de interactie in met name de lossere coalities en 'sociale keuzen'-contexten zouden kunnen regelen. In aanvulling daarop wordt geregeld gepleit voor het creëren van meer samenhang door betere overlegstructuren en informatiesystemen en door overkoepelende teams (Foster-Fishman e.a. 2001).

Er is in de literatuur echter ook aandacht voor de mogelijk averechtse effecten van dergelijke veranderingen, zoals grootschaligheid, bureaucratie, opstopping en vertraging en een verminderde aandacht voor de uitvoering en inhoud van zorg en hulp (Van der Meer 2008). Samenhang zou beperkt moeten blijven tot die situaties waarin samenwerking echt nodig is en tot de omvang die werkelijk nodig is. Uitgangspunt daarbij zou de uitvoering moeten zijn en niet het beleidsapparaat (Van der Meer 2008). Het is daarbij zoeken naar de *optimizing mix* van waarden, belangen en werkwijzen.

Schillemans (2008) pleit hier voor twee sporen. Allereerst moet organisatorisch gestreefd worden naar vormen van redundantie waarbij gebruik wordt gemaakt van een lossere ordening met deels overlappende en concurrerende elementen. Daarnaast moeten in de uitvoering professionals binnen redundante organisaties de regelruimte krijgen om in specifieke gevallen samenhang op maat te realiseren.

Wanneer we vanuit deze literatuur naar de ondersteuning bij ongelijke behandeling kijken, is het duidelijk dat hier sprake is van een soortgelijk governance-probleem. We constateren dat veel intermediairs klachten over ongelijke behandeling niet goed durven oppakken, en vragen om ondersteuning gemakkelijk terug- en doorschuiven. Er is daarbij onvoldoende sprake van coördinatie en veel intermediairs lijken zich onvoldoende bewust van de andere intermediairs in het veld, met hun eigen verantwoordelijkheden, competenties en wijzen van handelen.

Een werknemer die ongelijke behandeling op het werk ervaart en bijvoorbeeld bij de vakbond aanklopt, zal al snel het advies krijgen nog eens met z'n chef te gaan praten of anders met een interne vertrouwenspersoon. Als dat dan niet tot een oplossing leidt, komt misschien de personeelsafdeling in beeld, maar wellicht ook een interne klachtencommissie. Biedt dat geen oplossing, dan wordt mogelijk een verzoek aan de CGB geadviseerd of misschien een klacht bij een antidiscriminatie-

bureau. In dat laatste geval moet de betreffende werknemer echter niet vreemd opkijken als een hernieuwd gesprek met de leidinggevende wordt voorgesteld of wellicht een poging tot *mediation*. Kortom, de structuur van het veld met een groot aantal intermediairs met veelal onduidelijke competenties en zonder expliciete onderlinge taakverdeling lijkt dergelijk schuifgedrag welhaast uit te nodigen. Dit gedrag is echter zelden in het belang van de werknemer die echt een oplossing zoekt. Natuurlijk zijn er gevallen waarin het probleem in de loop der tijd minder wordt en verdwijnt, maar het risico is groter dat werknemers na enkele pogingen de moed opgeven of in langdurige trajecten verzeild raken. Zoals we in enkele casestudy's zagen, ontstaat in het laatste geval gemakkelijk een negatieve spiraal, waarbij de mogelijkheden om tot een oplossing te komen langzaam maar zeker verdwijnen.

Om tot een effectieve adviespraktijk te komen is het van belang de coördinatie in het interorganisationele veld van intermediairs te verbeteren. Waar de mogelijkheden tot het creëren van een centraal gezag of een federatie in deze sector uiterst beperkt zijn, zou zo'n verbeterde coördinatie enerzijds kunnen bestaan uit het maken van betere afspraken over rollen en verantwoordelijkheden in het veld en anderzijds uit het creëren van een gezamenlijke kennisbasis van waaruit beter kan worden samengewerkt. In dit verband wordt gewezen op de rol van gezamenlijke training (Darlington, Feeney en Rixon 2004) en gedeeld leren (Sloper 2004). Daarnaast is het voor de effectiviteit van het veld noodzakelijk dat het probleem van victimisatie wordt aangepakt. De vrees hiervoor maakt dat zowel werknemers als intermediairs te afhankelijk zijn van de goodwill van de arbeidsorganisaties waarin de ongelijke behandeling zich voordoet. De bescherming van werknemers tegen ongelijke behandeling is hier echter niet bij gebaat. Om de effectiviteit van het veld te vergroten moet de positie van zowel werknemers als intermediairs worden versterkt. In dit licht kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een meer systematische monitoring op victimisatie van klagers en aan een ontslagverbod gedurende een bepaalde periode. Ook kan worden gedacht aan een verplichting voor werkgevers tot het zelf naar buiten brengen van bepaalde gevallen van ongelijke behandeling. Met zo'n verplichting zou namelijk worden voorkomen dat de werknemer het probleem zelf naar buiten moet brengen, met het risico als klokkenluider te worden gevictimiseerd.

6 Conclusie

In dit artikel hebben we de effectiviteit van het interorganisationele veld van intermediairs bij ongelijke behandeling geanalyseerd. We hebben daarbij drie effectiviteitscriteria gehanteerd. Ten aanzien van die criteria komen we tot de conclusie dat de inschakeling van intermediairs vaak niet tot een goede oplossing leidt, dat werknemers onvoldoende beschermd worden tegen victimisatie en dat het veld van intermediairs onvoldoende toegankelijk is voor degenen die daar een beroep op willen doen. Kortom, het interorganisationele veld van intermediairs is onvoldoende effectief en behoeft een betere governance met meer horizontale

afstemming en bovendien een versterking van de positie van werknemers en intermediairs ten opzichte van werkgevers.

Literatuur

- Atkinson, M., P. Doherty en K. Kinder, 2005, 'Multi-agency working. Models, challenges and key factors for success'. *Journal of Early Childhood Research*, 3: 7-17.
- Atkinson, M., M. Jones en E. Lamont, 2007, *Multi-agency working and its implications for practice: A review of the literature*. Londen: CfBT Education Trust.
- Bochhah, N., 2006, *Gediscrimineerd op de werkvloer en dan...? Onderzoek naar discriminatie op het werk op grond van ras, etniciteit, nationaliteit en godsdienst*. Rotterdam: LBR/EARN.
- Commissie Gelijke Behandeling, 2005, *Het verschil gemaakt; Evaluatie AWGB en werkzaamheden CGB 1999-2004*. Utrecht.
- Darlington, Y., J.A. Feeney en K. Rixon, 2004, 'Complexity, conflict and uncertainty: Issues in collaboration between child protection and mental health services'. *Children and Youth Services Review*, 26: 1175-1192.
- Darlington, Y., J.A. Feeney en K. Rixon, 2005, 'Interagency collaboration between child protection and mental health services: Practices, attitudes and barriers'. *Child Abuse & Neglect*, 29: 1085-1098.
- Foster-Fishman, P.G., D.A. Salem, N.A. Allen en K. Fahrback, 2001, 'Facilitating interorganizational collaboration: The contributions of interorganizational alliances'. *American Journal of Community Psychology*, 29: 875-905.
- Genugten, M.L. van en J.S. Svensson, 2010, *Dubbel de Dupe? Een studie naar de benadeling van werknemers die ongelijke behandeling aan de orde stellen*. Onderzoek in opdracht van de Commissie gelijke behandeling. Enschede: Universiteit Twente.
- Hardy, B., I. Mur-Veemanu, M. Steenbergen en G. Wistow, 1999, 'Inter-agency services in England and the Netherlands: A comparative study of integrated care development and delivery'. *Health Policy*, 48: 87-105.
- Havinga, T., 2001, 'Repercussies van klagen tegen de werkgever: zaak gewonnen, baan verloren'. In: T. Loenen (red.), *Gelijke behandeling: oordelen en commentaar 2000*, Deventer: Kluwer, 91-103.
- Havinga, T. en C.A. Groenendijk, 1999, 'De sociale werking van gelijke-behandelingswetgeving'. In: I.P. Asscher-Vonk en C.A. Groenendijk (red.), *Gelijke behandeling regels en realiteit: een juridische en rechtssociologische analyse van de gelijke-behandelingswetgeving*, Den Haag: Sdu Uitgevers, 495-514.
- Hertogh, M.L.M. en P.J.J. Zoontjes, 2006, 'Kenbaarheid, toegankelijkheid, bruikbaarheid en effectiviteit van de AWGB'. In: M.L.M. Hertogh en P.J.J. Zoontjes (red.), *Gelijke behandeling. Principes en praktijken*, Nijmegen: Van der Wolf, 249-330.
- Jaspers, A.Ph.C.M. en M.T.C. Kleinwee, 1985, *Gelijke Behandeling, je goed recht? Een onderzoek naar het functioneren van de Commissie Gelijke Behandeling mannen en vrouwen bij arbeid*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Johnson, P., G. Wistow, R. Schulz en B. Hardy, 2003, 'Interagency and interprofessional collaboration in community care: The interdependence of structures and values'. *Journal of Interprofessional Care*, 17: 69-83.
- Kerr, S., 1983, *Making ends meet. An investigation into the non-claiming of supplementary pensions*. Londen: Bedford Square Press.
- Knapp, D.E., R.H. Faley, S.E. Ekeberg en C.L.Z. Dubois, 1997, 'Determinants of target responses to sexual harassment: A conceptual framework'. *Academy of Management Review*, 22: 687-729.

- Meer, J. van der, 2008, 'De zucht naar samenhang. Verkokering en ontkokering in het jeugdbeleid en het grotestedenbeleid'. In: RMO, *De ontkokering voorbij. Slim organiseren voor meer regelruimte*, Advies 44, Amsterdam: SWP, 107-115.
- Miceli, M.P., M.T. Rehg, J.P. Near en K.C. Ryan, 1999, 'Can laws protect whistle-blowers? Results of a naturally occurring field experiment'. *Work and Occupations*, 26: 12951.
- Provan, G. en H.B. Milward, 1995, 'A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems'. *Administrative Science Quarterly*, 40: 1-33.
- Rehg, M.T., M.P. Miceli, J.P. Near en J.R. Van Scotter, 2008, 'Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships'. *Organization Science*, 19: 221-240.
- Reitan, T.C., 1998, 'Theories of interorganizational relations in the human services'. *Social Service Review*, 72: 285-309.
- Rodrigues, P.R., 2002, 'Collectieve acties als structureel instrument tegen discriminatie'. In: A.W. Jongbloed (red.), *Samen sterk: over het optreden in rechte door groeperingen*, Den Haag: Boom, 91-103.
- Sandfort, J., 1999, 'The structural impediments to human service collaboration: Examining welfare reform at the front lines'. *Social Service Review*, 73: 314-339.
- Schillemans, T., 2008, 'Regelruimte. Over de logica van verkokering en alternatieven voor ontkokering'. In: RMO, *De ontkokering voorbij. Slim organiseren voor meer regelruimte*, Advies 44, Amsterdam: SWP, 107-115.
- Sloper, P., 2004, 'Facilitators and barriers to co-ordinated multi-agency services'. *Child: Care, Health & Development*, 30: 571-580.
- Sturm, S., 2001, 'Second generation employment discrimination: A structural approach', *Columbia Law Review*, 101: 458-568.
- Twitchell, D.G., R. Bodrero, M. Good en K. Burk, 2007, 'Overcoming challenges to successful interagency collaboration'. *Performance Improvement*, 46: 8-15.
- Warren, R.L., 1967, 'The interorganizational field as a focus for investigation', *Administrative Science Quarterly*, 12: 396-419.
- Wildeboer Schut, J.M. en S.J.M. Hoff, 2007, *Geld op de plank: Niet-gebruik van inkomensvoorzieningen*. Den Haag: SCP.
- Woldringh, C., 1999, 'Ervaringen van verzoekers en wederpartijen met de commissie gelijke behandeling'. In: I.P. Asscher-Vonk en C.A. Groenendijk (red.), *Gelijke behandeling regels en realiteit: een juridische en rechtssociologische analyse van de gelijke-behandelingswetgeving*, Den Haag: Sdu Uitgevers, 391-437.