

Master Thesis

Mutual ethnic biases producing ethnic inequality in career development

Master Thesis Circle: Ministry of Education, Culture and Science

Name: S.M. Mulders

ANR: 253199

Telephone:

Email:

Name supervisor 1: Dr. H.G. Siebers

Name second reader: Dr. A. Nugteren

Abstract

This research aims to investigate how mutual ethnic biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) produce ethnic inequality concerning performance, labor control outcomes, and networking between migrants and non-migrants within the Ministry of Education, Culture and Science and what factors play a role in this production. Stereotyping, prejudice, and discrimination are automatic, mechanic, and natural processes produced when individuals meet out-group members. Moreover, previous studies have been conducted in laboratory settings and field experiments. Therefore, these concepts and relationships are researched from a contextual perspective by investigating in a real life context with semi-structured interviews as instruments for data collection in order to provide recommendations that may help to create an inclusive work culture including leadership and diversity within the Ministry of Education, Culture and Science.

Keywords: Biases, stereotyping, prejudice, discrimination, ethnic inequality, performance, labor control, networking, daily interactions, career development

Word count: 17,530

Preface

During my premaster and other master Communication and Information Sciences, my interest in intercultural communication, interaction and relationships has grown. This led me to the decision to do a second master Management of Cultural Diversity, which is coming to an end now. As conducting research and writing a master thesis is not only a difficult and challenging process, but also informative and fun. So, on to my next thesis in September!

I would like to take this opportunity to thank everybody who guided and supported me during the process of developing my master thesis. First of all, I would like to show gratitude to my supervisor, dr. Hans Siebers, and my second reader, dr. A Nugteren. Their professional knowledge and feedback made me stay focused and have resulted in the formation of a strong basis. Another thanks is owed to my fellow students in the thesis circle for providing me with more feedback and new insight into developing and improving this master thesis. Secondly, I would like to thank the Ministry of Education, Culture and Science for giving me the opportunity to study the topic of ethnic diversity within a real life context. More specific, I sincerely want to thank the employees for being open in telling their experiences with ethnic diversity at work. Finally, special gratitude should be shown to my roommate Myrthe Engelen and my family for helping me when needed during this busy summer.

I wish you an inspiring reading.

Shauni Mulders

Tilburg, August 2016

Table of contents

Abstract	2
Preface	3
Introduction and research problem statement	5
Theoretical background	8
<i>Mutual ethnic biases in daily interactions</i>	8
<i>Ethno-migrancy</i>	16
<i>Performance</i>	16
<i>Labor control outcomes</i>	17
<i>Networking</i>	19
<i>Conceptual framework</i>	19
Methodology	21
<i>Research design</i>	21
<i>Sample strategy</i>	21
<i>Data collection</i>	23
<i>Data analysis</i>	24
<i>Research quality indicators</i>	25
Context	26
Results	30
Conclusion and discussion	45
<i>Conclusions</i>	45
<i>Discussion</i>	47
<i>Reflections</i>	48
<i>Limitations</i>	49
References	52
Appendix A: mail to introduce the research	66
Appendix B: script semi-structured interview employee	68
Appendix C: script semi-structured interview supervisor	72
Appendix D: data-matrix and coding scheme	76

Introduction and research problem statement

Ethno-migrant inequality is a persistent characteristic of diversified labor markets of many countries (Heath, 2007; Van Tubergen, Maas & Flap, 2004). Employees with a first- or second- generation background find it difficult to participate on an equal basis in work-related processes and to have equal access to such resources compared to non-migrant colleagues. Many organizations struggle with guaranteeing these justice and equality requirements to its employees who therefore do not get equal chances and access to resources like jobs, fair performance assessments, development opportunities, and promotions. Thus, ethno-migrant inequality focuses on inequality in career development, which is related to differences in performance, labor control outcomes, and networking.

Numerous studies have investigated the impact of race, ethnicity or sex on individual work and career related outcomes in order to gain a better understanding of inequality in career development due to differences. Previous research in the United States has shown that specific ethnic or racial minorities experience worse outcomes than ethnic or racial majorities such as differences in performance (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990), differences in labor control outcomes (Greenhaus et al., 1990; Kraiger & Ford, 1985; James, 2000; Pulakos, White, Oppler, & Borman, 1989), and differences in networking (Cox & Nkomo, 1990; Ibarra, 1995; Mehra, Kilduff, & Brass, 1998). The researchers found evidence of unequal treatment of minority employees with negative effects on their work careers in comparison with majority employees (Cox & Nkomo, 1990).

The most common explanation for this inequality is the individuals' biased processes resulting from in-group/out-group comparisons, which encompass cognition (stereotyping), attitude (prejudice), and behavior (discrimination) (Mackie & Smith, 1998; Wilder & Simon, 2001). For instance, social identity theory (Tajfel & Turner, 1979) defines discrimination as a result of satisfying the individuals' need for positive self-esteem to classify themselves and others into groups to reduce the complexity of the social world. Such classifications are commonly based on traits such as skin color and sex, which are readily available to perception. Biases arise from individuals' need to evaluate their own group more positively than other groups in order to build a positive self-identity (Operario & Fiske, 1998). Apart from this psychological theory, homophily and the similarity-attraction paradigm explain discriminatory behavior by positing that individuals tend to interact more frequently with others who are similar to them and tend to like those similar (Lazarsfeld & Merton, 1954; Byrne, 1971). Thus, different approaches or perspectives exist to explain these biases.

Literature on stereotyping, prejudice, and discrimination is mainly focused on motivational and cognitive processes and not on behavior and cultural sensitivity. Moreover, a small number of studies have assessed interethnic relations and interactions in the workplace (Schaafsma, 2008). These studies have generally yielded mixed results. Furthermore, cognitive theories recognize the banality of bias. Individuals normally prejudge by nature, form in-groups, and reject out-groups; everyone must categorize in order to function. Social categorization is a natural process that occurs spontaneously and automatically in everyday perception when individuals are in the context of out-group members (Nelson, 2009). These cognitive underpinnings of prejudice do not depend on individual differences but on orderly living (Allport, 1954). Allport (1954) found that in the human mind, impressions that are similar tend to cohere into categories, especially if an affective label is attached. Thus, categorization must vary according to context. In addition, previous studies researched this topic in experimental lab settings (e.g. Blommaert, Coenders, & Van Tubergen, 2013) or in field experiments (e.g. Blommaert, Andriessen, Nievers, & Coenders, 2011) and not in real life settings. Conceptualizing stereotypes and prejudice within their social and cultural context is essential, and one frequently does not (Nelson, 2009). Therefore, I want to combine these aspects and contribute to the existing research, by approaching it from a contextual perspective by investigating in a real life context.

The aim of this research is to investigate how mutual ethnic biases may produce ethnic inequality concerning performance, labor control outcomes, and networking between migrants and non-migrants within the Ministry of Education, Culture and Science and what factors play a role in this production in order to provide recommendations that may help to create an inclusive work culture including leadership and diversity within this organization. Conducting this research is particularly interesting for the Ministry of Education, Culture and Science since diversity is one of their agenda points as in striving for this inclusive culture (BRON), which has been derived from the signing of the ‘Charter Diversiteit’ in a meeting of the ‘Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren’ on 4 February 2016 by the Minister of the Ministry (T. de Leede & P.A. Wansink, personal communication, May 3, 2016). Thus, the results of this research can contribute to their aim. Therefore, the following descriptive and explanatory research question is formulated:

How do mutual ethnic biases produce ethnic inequality in performance, labor control outcomes, and networking between migrants and non-migrants within the Ministry of Education, Culture and Science and what factors play a role in this production?

The central research question will be answered with the following subquestions:

1. In what key moments do these biases become salient?
 - a. In what key moments does stereotyping become salient?
 - b. In what key moments does prejudice become salient?
 - c. In what key moments does discrimination become salient?
2. What factors influence the key moments that do make these biases salient?
 - a. What factors influence the key moments that do make stereotyping salient?
 - b. What factors influence the key moments that do make prejudice salient?
 - c. What factors influence the key moments that do make discrimination salient?
3. In what key moments do these biases not become salient?
 - a. In what key moments does stereotyping not become salient?
 - b. In what key moments does prejudice not become salient?
 - c. In what key moments does discrimination not become salient?
4. What factors influence the key moments that do not make these biases salient?
 - a. What factors influence the key moments that do not make stereotyping salient?
 - b. What factors influence the key moments that do not make prejudice salient?
 - c. What factors influence the key moments that do not make discrimination salient?
5. How do these key moments lead to ethnic inequality in performance?
 - a. How do these stereotype-salient key moments lead to ethnic inequality in performance?
 - b. How do these prejudice-salient key moments lead to ethnic inequality in performance?
 - c. How do these discrimination-salient key moments in the salience of discrimination lead to ethnic inequality in performance?
6. How do these key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes?
 - a. How do these stereotype-salient key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes?
 - b. How do these prejudice-salient key lead to ethnic inequality in labor control outcomes?
 - c. How do these discrimination-salient key moments lead to ethnic inequality labor control outcomes?
7. How do these key moments lead to ethnic inequality in networking?
 - a. How do these stereotype-salient key moments lead to ethnic inequality in networking?
 - b. How do these prejudice-salient key moments lead to ethnic inequality in networking?
 - c. How do these discrimination-salient key moments lead to ethnic inequality in networking?

Theoretical background

Research on stereotyping, prejudice, and discrimination has commenced in the 1920s and 1930s. In the next three or four decades the research focus was on motivation, which in turn was followed by cognition in the 1970s and the early 1980s. Subsequently, attention of research on stereotyping, prejudice, and discrimination has been paid to the mind, the combination of motivation and cognition at three levels, intra-individual, inter-individual, and inter-group. Generations of researchers have alternated individual versus contextual levels of analysis. Both, individual and contextual analyses, take the same rough form over decades, moving from motivational to cognitive to combining both types of analysis. According to Stevens and Fiske (1995), five social motives (belonging, understanding, controlling, enhancing, and trusting) capture well enough the insights of social and personality psychologists over the last century, which integrates motivational and cognitive features of interpersonal bias. In considering these motives, it is proposed that a social adaptation perspective explains what matters to people in social situations including their interactions with out-group members. At the end of the twentieth century, researchers concentrated on the mind's adaptation in groups from an implicitly evolutionary perspective (Fiske, 2000). The 21st century may continue to emphasize mind augmented by a focus on behavior, cultural sensitivity, and altogether new links to the brain. Undoubtedly, individuals will continue to stereotype, prejudice and discriminate against each other on the basis of perceived category membership.

Mutual ethnic biases in daily interactions

Biases can encompass cognition (stereotyping), attitude (prejudice), and behavior (discrimination) (Mackie & Smith, 1998; Wilder & Simon, 2001). This intergroup bias refers generally to the systematic tendency to evaluate one's own membership group (the in-group) or its members more favorably than a non-membership group (the out-group) or its members. More precisely, this group-serving tendency can take the form of favoring the in-group (in-group favoritism) and/or derogating the out-group (out-group derogation).

Whereas prejudice is defined as the positive or negative evaluations of social groups and their members, stereotypes are the knowledge, beliefs, and expectations associated with those groups (Hamilton & Sherman, 1994; Mackie & Smith, 1998). However, McCauley, Stitt, and Segal (1980) have proposed that all stereotypes can be regarded as: 'generalizations about a class of people that distinguish that class from others (p. 197)'. So, stereotypes are cognitive

structures that comprise the perceived or assumed characteristics of social groups. Stereotypes can therefore also be seen as pictures in our heads. Lippmann (1922) stated that humans do not respond directly to external reality, the world outside, but to a representation of the environment, which is in lesser or greater degree made by man himself. Moreover, he assumed that reality was too complex to be fully represented in the individual's environment and argued that stereotypes serve to simplify perception and cognition. Another important characteristic of stereotyping is that traces of past experiences can influence behavior, even though the influential earlier experience is not remembered in the usual sense. Stereotypes may guide judgment and actions to the extent that people may be treated according to the presumed traits that are included in the stereotype (Greenwald & Banaji, 1995).

An ethnic stereotype is a generalization about or an impression of an ethnic group. More specifically, there is agreement that an ethnic stereotype is a set of beliefs about the personal attributes of the members of a particular social category (Ashmore & Del Boca, 1981). Whereas some authors (e.g., Brigham, 1971) use stereotype to refer to the attribution of a single trait to a group, most researchers consider the term to denote the full set of attributes associated with a particular target. Although seldom included in conceptual definitions, most stereotype measures include only personality traits (e.g., dirty, kind, aggressive). In practice, the content of stereotypes as personal attributes has been restricted to trait adjectives. In sum, researchers disagree about whether a stereotype is by definition bad, but they agree that an ethnic stereotype is a set of cognitions that specify the personal qualities (especially personality traits) of members of an ethnic group.

Although personality traits are an important part of how adults think about people and groups (Goldberg, 1978), these traits are certainly not the only elements of the pictures in our heads concerning social categories. If, as is assumed, stereotypes influence social perception, they must provide the basis for recognizing instances of a social category. Stereotype elements can be distinguished between two broad classes, identifying attributes and ascribed attributes. The former are cues that a perceiver uses to identify a person as an instance of a particular social category (for instance, having a dark skin and kinky hair for the social category or being 'Negro' or 'Black'), whereas the latter tend to be inferred on the basis of category membership. Pictures in the head regarding social groups are also likely to include feelings aroused by the group and its members as well as expected patterns of behavior (Ashmore & Del Boca, 1979).

Recent use of stereotypes is argued to carry over for a time, even in unrelated situations, and has an unintended, passive influence on the interpretation of behavior. Current

situational contexts may thus cause incidental activation, which is referred to in the literature as priming. Through priming, stereotypes or attitudes toward cultural groups can become prevalent in any given situation (Bargh, Chen, & Burrows, 1996). By incorporating priming methods in which participants are being reminded of a cultural group's presumed traits and characteristics, present stereotypes will be potentially triggered. By reviewing which triggers are most important and how they become visible, the researcher will be able to effectively reconstruct which factors influence the salience of stereotypes in real life contexts.

Finally, discrimination is defined as the behavioral component of intergroup relations, being any positive or negative behavior directed toward a social group or its members on account of group membership (Allport, 1954; Jones, 1972). Although stereotyping is often considered as a cognitive process, for it to be influencing real life situations, it should have affective and/or behavioral consequences as a result. Otherwise, it would be a mere guide for interpreting behavior without causing intercultural confrontations at any point. The evaluative or affective aspects that contribute to a stereotype may be widely diverging, in the sense that beliefs can be both positive and negative for one group at the same time. Whether someone is prejudiced or not is determined by the content of stereotypes (Burns & Gimpel, 2000). Prejudiced people hold beliefs about the stereotyped group, considering them to have a defining attribute that marks them different and leads to them being devalued (Major & O'Brien, 2005). The presence of prejudice is expected to be predictive for stereotype salience in the intercultural relationships of the participants.

Although evidence exists that stereotypes activate automatically in the mere presence of physical features associated with a stereotyped group, behavioral responses to them are widely assumed to be under conscious control (Bargh, Chen, & Burrows, 1996). The salience of stereotypes in the interactions studied for this research will therefore be determined by the actual consequences they have on the interactions themselves. Due to the proceedings of the employees and their integrity, it is believed that the effects of stereotypes and prejudices on their behavior toward their colleagues will initially be minimal. It is expected that the effects of cognitive images might emerge during the course of the interaction, when stereotypical behavior occurs, for instance through misunderstandings or conflicts due to perceived cultural differences. Research has for example shown that emotional expressivity, non-verbal communication and differing cultural norms and values can give rise to misunderstandings that are unpleasant and even potentially stressful (Edwards, 1982). Repeated communication failures could ultimately cause the employees in this research to gain a negative orientation toward their culturally different colleagues.

Forms of intergroup bias range from prejudice and stereotyping, via discrimination, injustice, perpetuation of inequality and oppression, to ethnic cleansing and genocide (Hewstone & Cairns 2001). Weaker forms of bias, as expressed by participants with relatively mild prejudice, have been investigated by the majority of social-psychological studies. A recent development has been the emergence of implicit measures of bias and analysis of their relationship with explicit measures. Researchers often use explicit measures in the same study, such as self-report measures including attribution of group traits (stereotypes), group evaluations (prejudice), and differential behavior toward in-group members and out-group members (discrimination).

Implicit measures of bias are evaluations and beliefs that are automatically activated by the mere presence of the target group (Dovidio et al., 2001). These measure are used to assess the true extent of people's bias, given pressures to conform to socially desirable or politically correct norms (Devine et al. 2001; Judd et al. 1995) and can uncover biases despite these norms since they are beyond both intentional control and awareness. It includes the relative concreteness-abstractness of written language in response to expectancy-consistent versus inconsistent behaviors (Maass, 1999), indirect self-report measures like involving attributional biases (Von Hippel et al., 1997), response-latency procedures following priming (Dovidio et al., 1997; Fazio et al., 1995; Judd et al., 1995; Wittenbrink et al., 1997), memory tasks (Crisp & Hewstone, 2001; Sherman et al., 1998), and psychophysiological measures (Phelps et al., 2000; Vanman et al., 1997).

Response latency procedures following priming and the Implicit Association Test (Dasgupta et al. 2000, Greenwald et al. 1998) are especially useful, because they yield individual differences in implicit responding that can be used to predict other responses and behaviors (Maass et al. 2000). Priming techniques (with either category labels or faces as primes) (Fazio & Dunton 1997, Fazio et al. 1995) can be used to assess implicit prejudice by comparing response latencies to differently valenced words (Dovidio et al. 1997, Fazio et al. 1995, Judd et al. 1995, Wittenbrink et al. 1997).

Five theories of intergroup bias highlight motivational explanations (Social Identity, Optimal Distinctiveness, Subjective Uncertainty Reduction, Social Dominance, and Terror Management). According to the Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979), high in-group status is created or protected by successful intergroup bias and is seen as the cause of differentiation between the in-group and out-group. People have the need for positive self-esteem, which may be satisfied by providing a positive social identity for in-group members.

On the one hand, successful intergroup bias enhances self-esteem. On the other hand, successful intergroup bias is motivated by depressed or threatened self-esteem.

Moreover, Optimal Distinctiveness Theory (Brewer, 1991) proposes that people are motivated to identify with groups that provide a balance between the need for assimilation and the need for differentiation. Thus, intergroup bias is motivated by the need to affirm satisfaction derived from identification with an optimally distinct group (Leonardelli & Brewer, 2001) and by the need for intergroup differentiation (Brewer, 1991).

Furthermore, another theory is the Subjective Uncertainty Reduction Theory (Hogg, 2000; Hogg & Abrams, 1993) that proposes that people are motivated to reduce subjective uncertainty by identifying with social groups that provide clear normative prescriptions for behavior. People who are associated with the in-group are provided with positive valence due to the reduction of uncertainty caused by in-group identification. In-group favoritism can be defined as a reflection of the resulting perceived differences in intergroup positivity.

In addition, the Social Dominance Theory (Sidanius & Pratto, 1999) proposes that ideologies of society either promote or weaken intergroup hierarchies. The Social Dominance Orientation represents individual differences in the extent to which these competing ideologies are accepted. Individuals with a high Social Dominance Orientation have a strong desire to promote intergroup hierarchies and for their in-groups to dominate their out-groups.

Finally, Terror Management Theory (Solomon, Greenberg, & Pyszczynski, 1991) proposes that people have a need for self-preservation, which is frustrated by their awareness of the inevitability of their own death. Therefore, they adopt a cultural worldview that provides their subjective reality with stability and permanence. Furthermore, this theory proposes that people evaluate in-group members positively since similar others are assumed to support and there validate their own cultural worldview, whereas people evaluate out-group members negatively since dissimilar others are assumed to threaten their own cultural worldview.

Taken all together, these five theories of intergroup bias tend to focus not only on social psychological motivations but also on affective components. However, evidence of explaining individual's behavior is derived from experimental settings. Therefore, they may be disregarding contextual factors. Contextual factors might be of psychological, social, or political/organizational origin.

Intergroup bias has both psychological and social components; hence, individual (indirect and direct approaches) and intergroup processes (decategorization, recategorization, and crossed categorization) can make important contributions to the reduction of intergroup

bias (Dovidio, Kawakami, & Gaertner, 2000; Eberhardt & Fiske, 1996; Oskamp, 2000). Social-cognitive factors underlying perceiver differences in prejudice can be challenged to target biases, which may be difficult to recognize and, consequently, particularly resistant to change (Gaertner & Dovidio, 2000). To reduce bias, many intergroup approaches focus on the need to increase the quantity and quality of intergroup contact. One major moderator of contact is the categorization process underlying intergroup contact (Brewer & Gaertner, 2001; Gaertner & Dovidio, 2000; Hewstone, 1996; Pettigrew, 1998). Three main categorization approaches to contact exist, considering for each the structural representation of the contact situation that is recommended and the psychological processes that are thought to promote reduced bias in the contact setting (Brewer & Gaertner, 2001).

Individuals are taught to classify others on multiple dimensions (Bigler, 1999; Bigler & Liben, 1992). These approaches can be seen as indirect since individuals are taught about similarities and differences among fictitious persons, who are not explicitly related to category memberships but can provide cognitive skills to target prejudice (Aboud & Fenwick, 1999). Dissonance principles (Leippe & Eisenstadt, 1994) and empathy (Batson et al., 1997; Finlay & Stephan, 2000; Galinsky & Moskowitz, 2000) reduce biases in order to generalize positive feelings towards a group as a whole.

Direct approaches of interventions, often based on motivational processes, attempt explicitly to decrease bias. Prejudice must be brought to mind, but in situations that provide solutions to combat it. The notion of ‘prejudice with compunction’ (Monteith, 1993) makes low-prejudiced individuals aware of discrepancies between their personal values and how they actually respond to minority members. This self-directed guilt should activate control mechanisms aimed at inhibiting and ultimately reducing bias across multiple settings (Devine, Plant, Buswell, & Oskamp, 2000). Whereas this approach seems successful (Dovidio, Gaertner, & Validzic, 1998), it capitalizes on the good intentions of low-prejudiced individuals and demands appropriate levels of awareness, effort, and practice over time. Direct approaches to reduce bias include developing ‘auto-motive’ control of their actions (Macrae & Bodenhausen, 2000; Monteith, Sherman, & Devine, 1998), emphasizing broader, more positive ideologies (Pratto, Tatar, & Conway-Lanz, 1999), increasing the salience of positive values (Greenberg, Simon, Pyszczynski, Solomon, & Chatel, 1992), value confrontation (Altemeyer, 1994), and making individuals rationalize or account for their biases (Dobbs & Crano, 2001).

In order to reduce bias, many intergroup processes focus on increasing the quantity and quality of intergroup contact. This contact can reduce bias, including anxiety and empathy (Pettigrew & Tropp, 2000). The categorization process underlying intergroup contact is a moderator of contact (Brewer & Gaertner, 2001; Gaertner & Dovidio, 2000; Hewstone, 1996). Three main categorization processes exist for the reduction of bias, namely decategorization, recategorization, and crossed categorization.

Decategorization is an approach to eliminate categorization via two mutual and reciprocal cognitive processes: differentiation (distinctions are made between out-group members) and personalization (out-group members are seen in terms of their uniqueness and in relation to the self). Bias is reduced by moving in-group members away from the self and towards out-group members (Brewer, 1999). Research (Bettencourt et al., 1992) has shown that an interpersonal focus within contact situations is more effective than a task focus in reducing bias. Furthermore, these effects can generalize to other members of the out-group not involved directly in contact. However, direct individual-to-group generalization is unlikely, because the very conditions that promote personalization will sever the link between the exemplar and the category. More likely long-term positive effects of decategorized contact are that categories are seen as less useful and hence used less often, and the largely atypical out-group members encountered increase the perceived variability of the out-group as a whole (Bettencourt et al., 1992).

The common in-group identity model of recategorization seeks to alter which categorizations are used and to replace subordinate (us and them) with superordinate (we) categorizations (Gaertner & Dovidio, 2000). Research (Gaertner et al. 1989, 1990; Dovidio et al., 1995) has shown that bias is primarily reduced by improving attitudes towards former out-group members, owing to their recategorization from out-group to in-group. Intergroup relations are likely to improve over time, rather than immediately, as positivity biases associated with a new superordinate group membership encourage more self-disclosing interactions with former out-group members, which leads later to more differentiated impressions of them (Dovidio et al. 1997, Gaertner & Dovidio, 2000).

Maintaining the salience of category distinctions is another approach, which argues that two factors are important in order to protect against loss of distinctiveness for groups involved in contact: the salience of group boundaries should be maintained during contact to promote generalization across members of the target out-group; and each group should be distinct in terms of the expertise and experience it brings to the contact situation, resulting in

mutual intergroup differentiation, in which groups recognize and value mutual superiorities and inferiorities.

Positive effects of contact are more likely to generalize to the out-group as a whole when the group membership of a contact partner is made salient (Van Oudenhoven et al., 1996) or the partner is typical, rather than atypical, of the out-group as a whole (Brown et al., 1999). Research has also shown that the intergroup, rather than interpersonal, nature of contact moderates the effect of contact on bias. Positive contact is more likely to be associated with favorable out-group attitudes when contact takes place with a typical out-group member and/or references to nationality are relatively frequent during contact (Brown et al., 1999). Contact more effectively reduces bias when two groups are provided with distinct roles that maintain their positive distinctiveness while cooperating, which is in line with the mutual intergroup differentiation model (Dovidio et al., 1998).

There are two main limitations associated with maintaining category distinctions during contact. First, contact risks reinforcing perceptions of group differences and increasing intergroup anxiety, which increases bias (Islam & Hewstone, 1993). Second, salient intergroup boundaries are associated with mutual distrust (Brown & Gardham, 2001), and this undermines the potential for cooperative independence and mutual liking. Therefore, the intergroup model of contact needs to be integrated with the personalization model in order to prevent these problems (Hewstone, 1996).

Crossed Categorization is an approach, which is based on horizontal, crosscutting categories, where 'others' can be simultaneously classified as in-group or out-group members on multiple dimensions. Shared or overlapping category memberships reduce bias since they: make social categorization more complex; decrease the importance of any one in-group/out-group distinction; make perceivers aware that the out-group consists of different subgroups; increase classification of others in terms of multiple dimensions; and increase the degree of interpersonal interaction and trust across category boundaries (Brewer, 2000; Brewer & Gaertner, 2001; Hewstone, 1996).

Many approaches focus on improving out-group attitudes, but because in-group favoritism and out-group derogation are relatively independent components of bias, reduction of extreme negative affect towards an out-group does not necessarily increase positive affect towards out-group members (Brewer & Brown, 1998). To reduce intergroup conflict, effective approaches also need to build trust (Kramer & Carnevale, 2001), address collective guilt and its related emotions (Doosje et al., 1998), and build intergroup forgiveness (Hewstone & Cairns, 2001; Hewstone et al., 2000).

Thus, these biases are related in important ways. Social psychological theory and research has proceeded on the assumption that stereotyping promotes prejudice, which promotes discrimination (Dovidio, Brigham, Johnson, & Gaertner, 1996). Furthermore, prejudice should influence the extent of stereotyping. In this regard, prejudice has been shown to moderate stereotype endorsement (Devine, 1989) since prejudice encourages the use of stereotypes as a means to justify societal inequality (Allport, 1954; Katz & Braly, 1933; Lippmann, 1922). Taken all together, the nature of stereotypes, prejudice, and discrimination are central to gain understanding into intergroup relations and inequality in these relations.

Ethno-migrancy

According to Centraal Bureau voor de Statistiek (2012), a migrant is an individual of whom at least one parent is born abroad. Distinctions can be made between generation: individuals who were born abroad (first generation) and persons who were born in the Netherlands (second generation) and between origin: individuals whose ethnic background are one of the countries in Europe (excluding Turkey), North America, Oceania, Indonesia or Japan (Western migrants) and individuals whose ethnic background are one of the countries in Africa, Latin America and Asia (excluding Indonesia and Japan) or Turkey (non-Western migrants). The biggest differences are between non-Western migrants and non-migrants. Therefore, the inequality between non-Western migrants and non-migrants is important for this research. Within the Ministry of Education, Culture and Science, ethno-migrancy is coined as bicultural. Within this research, the terms ‘non-Western migrants’ and ‘non-migrants’ are used.

Performance

Employee performance is an important outcome that influences organizational effectiveness (Singh, Winkel, & Selvarajan, 2013). Criteria can be divided into behaviors, results and organizational effectiveness. The former measure is subjective, whereas the latter two measures are objective in nature. Objective measures can be defined as direct measures of countable behaviors or outcomes (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & MacKenzie, 1995). Within this research, performance will be measured objectively by means of the following indicators: quantity output (targets), quality output (reliability), and performance of behavioral standards and protocols.

Inequality in performance may lead to different career development opportunities among diverse groups. Differences in race have effect on performance evaluations, career plateauing, and career satisfaction. In the United States, blacks are rated lower than whites on both the relationship and the task components of performance (Greenhaus et al., 1990). In addition, Ilgen and Youtz (1986) suggested that in the United States minority group members in comparison with the majority group members may experience treatment discrimination and such experiences can have dysfunctional consequences for their career success in terms of career opportunities. They posited that treatment discrimination experienced by these minority group members might reduce their performance and career prospects.

Labor control outcomes

Management is heavily associated with the exercise of control. A distinction can be made with regard to labor control, which is important for its outcomes. Technocratic/bureaucratic control focuses on what one can and does in terms of diplomas, work experiences, quality of work, and quantity of work, whereas socio-ideological/post-bureaucratic control focuses on who or what one is concerning attitudes, motivations, personality, identity, and norms and values (Alvesson & Kärreman, 2004). Migrants prefer technocratic criteria of labor control, whereas socio-ideological control is much more popular among non-migrants (Siebers, 2015), which could indicate a relationship between the position of the ethnic minority employee and the preference for technocratic criteria. Technocratic standards can be assessed in much more objective way, whereas socio-ideological standards are much more fuzzy and leave much more space for subjective interpretation. Moreover, technocratic standards can easily be formalized, whereas that is much more difficult with socio-ideological standards. Therefore, technocratic standards are easier to be applied equally to various employees. The interpretation of these technocratic control standards or performance is the first indicator.

Furthermore, socio-ideological control is totalizing in its scope of control. Therefore, all kinds of arguments can be used to turn someone down. The employee cannot defend oneself against discrimination. However, socio-ideological control has become the norm in post-bureaucratic organizations, which causes lower performance assessment scores that harm migrants' career. Therefore, the second and third indicators are the assessment of socio-ideological control standards and the access to development possibilities.

According to Alvesson and Willmott (2002), identity regulation is a main aspect in organizational control. Forms of power exert control over people by shaping their identities and relationships. Alvesson et al. (2008) distinguish three orientations on identity in organizations: interpretive, critical and functional. First, the emphasis in the interpretive orientation is on narratives in which employees account for how they deal with the questions: “who am I?” and “how do I position myself in the organization?”. Individuals try to answer to challenges, anxiety and uncertainty by modifying their self-understanding (Alvesson & Willmott, 2002). Second, the critical orientation highlights power, resistance, and emancipation. The focus is on management instruments and discourses that shape identity constructions through various control techniques of the self and avowal (Covaleski, Dirsmith, Heian & Samuel, 1998; Karreman & Alvesson, 2004). Third, the focuses of the functional orientation are the consequences of identity constructions and the organizational outcomes. This approach draws on the social identity theory (Hornsey & Hogg, 2000; Tajfel, 1981) and the self-categorization theory (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987) that argue that individuals have a social identity in terms of embeddedness in social groups. Identity can be defined as “the ways people constitute and position themselves in the world and make themselves and their relations with others meaningful” (Siebers, 2004) and develops through categorization of their world into different groups to which they attribute different characteristics (Siebers, 2009).

Collinson’s theory (2003) shows an overlap with these identity orientations. Three types of the self is described, the conformist, dramaturgical, and resistant selves. First, the Conformist self is characterized by on the one hand discipline, the pursuit of a successful career, or on the other hand, distancing oneself from the organization, absenteeism, resignation or splitting oneself psychologically into a ‘work’ and ‘private’ self. Second, the Dramaturgical self is an alternative way to express oneself in the workplace, by an increased self-consciousness individuals may become increasingly skilled manipulators of the self, the reputation and image of the self in the eyes of others. This is argued by Goffman (1959) as impression management, to present oneself in a favorable light, using information politically to conceal, mystify, to overstate and to understate. Especially in public sector organizations, the dramaturgical self can be found when an individual feels highly visible, threatened, defensive, subordinated and/or insecure. Third, the Resistant self is a survival strategy, which is characterized by expression of discontent by employees about workplace processes in order to restore self-respect and a positive sense of self by engaging in resistance to the prescribed or circumscribed identity by the organization. In addition, self-esteem is an important aspect

of one's identity. When one's identity is wrongly assessed, one can internalize negative views, which might lead to self-doubt and self-limiting behaviors (Ilgen & Youtz, 1986). These internalizations can undermine motivation, job performance and cognitive abilities (Roberson & Block, 2001).

Networking

Another term for networking is social capital, which can be defined as investment and use of embedded resources in social relations for expected returns (Lin, 1999; Lin, 2000). Social capital is conceptualized as quantity and/or quality of resources that an actor can access or use through its location in a social network (Lin, 2000). Within this research, networking will be operationalized with the indicators strengths and amount of relationships. The general proposition is that social capital enhances the likelihood of instrumental returns, such as better jobs, earlier promotions, higher earnings or bonuses and that a better position of origin promotes access to or use of better social resources (Campbell, Marsden, & Hurlbert, 1986; Lin & Dumin, 1986; Green, Tigges, & Browne, 1995).

Most studies (Lin, Ensel, & Vaughn, 1981; Bian, 1994; Bian & Ang, 1997; Lin & Dumin, 1986; Sprengers, Tazellar, & Flap, 1988; Lai, Lin, & Leung, 1998; Volker & Flap, 1999) have confirmed the less clear-cut hypothesis that the strength of (weak) network ties tends to be associated with better social resources, which relate to the indicator strengths of relationships. In addition, Granovetter (1983) argued that weak ties have a special role in a person's opportunity for mobility, which relate to the indicator amount of relationships. There is a structural tendency for those to whom one is only weakly tied to have better access to job information one does not already have. Acquaintances, as compared to close friends, are more prone to move in different circles than oneself. Those to whom one is closest are likely to have the greatest overlap in contact with those one already knows, so that the information to which they are privy is likely to be much the same as that which one already has.

Conceptual framework

Taken all together, previous research has often focused excessively on cognitive processes, whereas this research is set to uncover contextual factors that make those processes salient in real life context. Although, stereotyping and prejudice may prove to be natural, spontaneous and automatic processes, individual contexts and personal interpretations are

expected to be of greater importance in intergroup relations and inequality in these intercultural relations.

The inequality between non-Western migrants and non-migrants is investigated by taking differences between them into account. Distinctions can be made between generation and origin. The most common explanation for this inequality is the individuals' biased processes resulting from in-group/out-group comparisons (mutual ethnic biases in daily interactions), which encompass cognition (stereotyping), attitude (prejudice), and behavior (discrimination) (Mackie & Smith, 1998; Wilder & Simon, 2001). This ethno-migrant inequality concerns differences in performance, labor control outcomes, and networking. These three factors are measured by the following indicators: quantity output/targets, quality output/reliability and performance of behavioral standards and protocols (for performance), the interpretation of these technocratic control standards or performance, the assessment of socio-ideological control standards and the access to development possibilities (for labor control outcomes), and strengths and amount of relationships (for networking).

Figure 1 presents a framework for describing the mutual ethnic biases producing ethnic inequality in performance, labor control outcomes, and networking and the indicators of these factors.

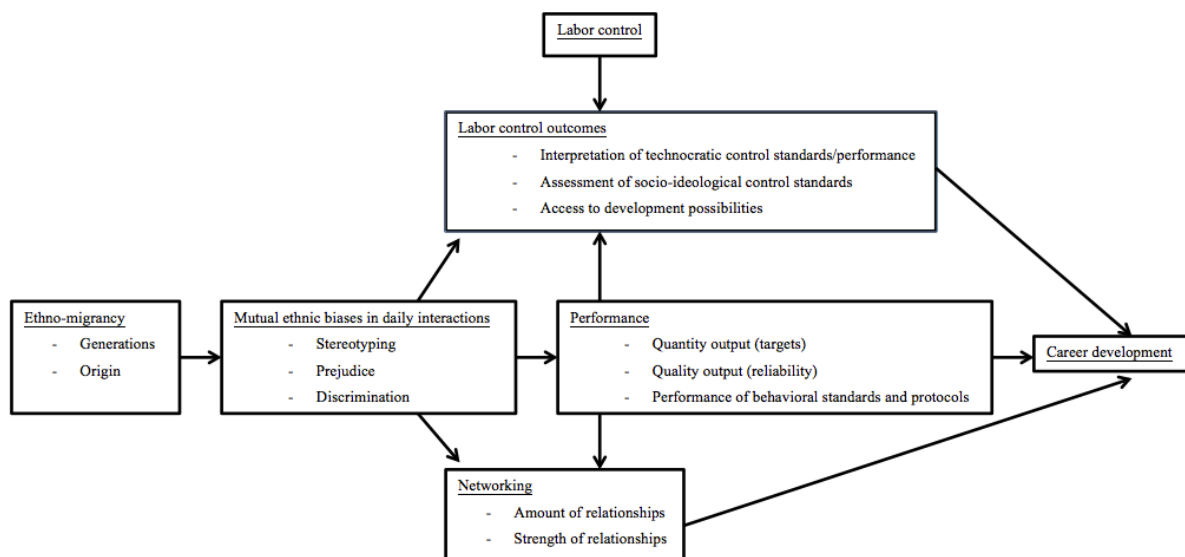


Figure 1. Conceptual framework

Methodology

Research design

To answer the research question how mutual ethnic biases produce ethnic inequality in performance, labor control outcomes, and networking between migrants and non-migrants within the Ministry of Education, Culture and Science and what factors play a role in this production, a qualitative research approach in terms of a single case study was chosen to conduct the present study since it is important to explore the individuals' perspectives and experiences. First, existing documents within the Ministry of Education, Culture and Science were analyzed since these documents provide insight into what could not be observed. Second, semi-structured interviews were conducted with employees and their supervisors to discuss key moments and to gain a deeper understanding of these moments in relationship with the three factors: performance, labor control outcomes, and networking. In addition, joint interviews were conducted to gain more information and insights about the structure and work culture within the Ministry of Education, Culture and Science.

Sample strategy

The sample strategies applied in this research are non-probability techniques, namely stratified purposive sampling and snowball sampling. First, the focus was on particular characteristics, specific experiences, and specific situations of the participants, a contextual focus). Based on this focus, management consultant De Leede sent an email to his colleagues in order to introduce the research (see Appendix A) and then he provided a list of colleagues, who were willing to participate in the research. Subsequently, the existing participants recruited future participants from among their other colleagues.

Employees in the triad were selected on the basis of ethno-migrancy, a non-migrant or migrant (preferably a non-Western migrant). However, the function (scale 10 to 15) and human capital (HBO and WO) of both employees were the same. The supervisor of the employees was the third respondent. Two control variables were taken into account. The first one is the gender of the employees (male or female), which is believed to have effects on intergroup bias. According to Hewstone, Rubin, and Willis (2002), males are claimed to have higher levels of stereotypes and prejudice than females. The second one is tenure (working within the Ministry of Education, Culture and Science for more or less than 5 years), which can be expected to have one of the two effects. On the one hand, long-time exposure to different cultural groups through work experience could decrease intergroup bias, if handled

under the right conditions (Allport, 1954). On the other hand, long-term contact with such cultural groups could potentially be a catalyst for stereotypes and intergroup bias, when the contact is repeatedly confusing or problematic for either or both parties. The triadic design lent itself to compare two groups within the Ministry of Education, Culture and Science to uncover underlying feelings and motives. Moreover, it reflected one situation from three perspectives. Therefore, this design had lead to 2 x 2 triads, which meant 12 participants at least. Unfortunately, it was not possible to reach the ideal sample composition; one supervisor is missing. This is because of her accessibility and availability during the summer period. Therefore, two additional employees were interviewed. Their supervisor was also not available in the summer. Data of these additional participants enhanced the reliability and external validity. Thus, the design consists of 3 triads and 2 dyads.

For this research, 10 employees (4 males and 6 females) and 3 supervisors (2 males and 1 female) were interviewed. The mean age of the participants was 39.85 years ($SD = 8.45$). The employees who belonged to the group of participants with less than 5 years of tenure worked for the Ministry of Education, Culture and Science for an average of 28.25 months, which is 4 years and 4 months ($SD = 5.32$), whereas the employees who belonged to the group of participants with more than 5 years of tenure worked for the Ministry of Education, Culture and Science for an average of 142 months, which is 11 years and 10 months ($SD = 11.92$). The distribution of the participants over the control variables gender and tenure in the ideal sample is shown in Figure 2. Eight of the participants were autochthonous Dutch citizens. The other five participants had foreign roots, descending from Suriname (3 females of whom 1 with a first generation background and 2 with a second generation background), Morocco (1 male with a second generation background) and Afghanistan (1 male with a first generation background). Only one of them identified herself as being completely Surinamese, whereas the other four considered themselves to be both Dutch and Surinamese, Moroccan or Afghan.

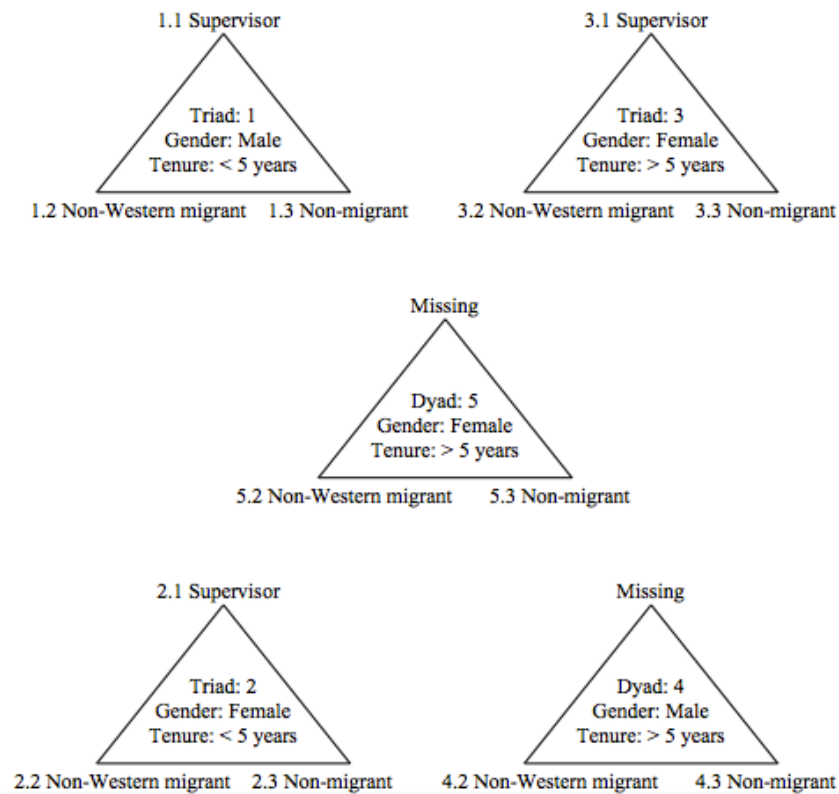


Figure 2. Distribution of the participants over the control variables in the sample

Data collection

To collect data in order to answer the research question and the subquestions, the combination of document analysis and semi-structured interviews were used. This way of data collection was needed to adhere to the aim of this research; to give insight in mutual ethnic biases and factors playing a role in producing ethnic inequality in performance, labor control outcomes, and networking.

The first data source is document analysis, which is a systematic procedure for reviewing or evaluating documents material. Document analysis requires that data can be examined and interpreted in order to elicit meaning, gain understanding, and develop empirical knowledge (Corbin & Strauss, 2008; Rapley, 2007). Documents contain texts on employees' performance assessment, recruitment policies and diversity management approaches and interventions. Used documents are 'Handboek Succesvolle Diversiteitsinterventies', 'Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015', and 'Verslaglegging Afspraken personeelsgesprekken'. Atkinson and Coffey (1997) refer to documents as 'social facts', which are produced, shared, and used in socially organized ways (p. 47).

The second instrument is a semi-structured interview in order to find a pattern or relationship of key moments with performance, labor control outcomes, and networking. The

structure of the interview with the employees was first focused on the experiences of individual key moments. Subsequently, common patterns in these moments were taken into consideration in order to emphasize contextuality. Finally, the key moments were linked to the three factors: performance, labor control outcomes, and networking (see Appendix B). The structure of the interview with the supervisors was first focused on the three dependent variables performance, labor control outcomes, and networking with respect to the migrants and non-migrants. Second, comparisons concerning these three variables between the migrants and non-migrants were made. Third, reasons why differences in these variables exist between migrants and non-migrants were discussed (see Appendix C). These primary interviews were conducted in Dutch in the period from June 14th until July 12th 2016 and lasted approximately for half an hour to an hour depending on the participant. These interviews were recorded and transcribed. Previously, pilot testing of the interviews had been conducted with a migrant and non-migrant, which made it clear that it was not necessary to alter the interview questions. In addition, joint interviews in association with other students in the current thesis circle were conducted to gain more information and insights about the structure and work culture within the Ministry of Education, Culture and Science. These secondary interviews were conducted in Dutch on 10 May 2016 with a management consultant and a policy advisor of ‘Emancipatie’ and on 23 June 2016 with the director ‘Organisatie en Bedrijfsvoering’ and the Head of HRM.

Data analysis

The nature of the data is qualitative. The data consisted of audio material and transcripts of the interviews. These transcripts were coded by using a data matrix. Coding will be done in three steps (Miles & Huberman, 1994). First, open coding to assign codes to statements and relate these codes with the subquestions. Then, axial coding to describe these codes, this means looking for patterns and explanations. Subsequently, selective coding to structure these codes in other words looking for contradictory and confirmatory data. After this coding process, the data matrix was completed. Statements were compared in order to search for differences within and between the triads. On the basis of these comparisons, the subquestions were answered.

The second data analysis technique used in this research was the key incident analysis that was focused on comparing key moments within the organization in which biases were salient and not salient in order to search for differences between migrants and non-migrants

and to clarify contextual factors. Moreover, it could be seen if a pattern in these moments would exist. Subsequently, it was necessary to know how moments in which biases were salient related to inequality in networking, performance, and labor control outcomes.

Research quality indicators

Triangulation, combining different data collection methods, enhanced the internal validity of the research. The central concepts were defined on the basis of literature and control variables were used to measure the dependent variable. This enhanced the construct validity. The data collection instruments suited the research question since a deeper understanding could be gained of how the concepts were related to each other. Moreover, it emphasized the contextual approach, since it allowed for detailed answers and knowledge about interviewees' experiences about the specific concepts. With the limited amount of participants, this research might not be able to generalize to other organizations in the Netherlands and abroad, which lowered the external validity. However, since the Ministry of Education, Culture and Science is operating in the public sector, results might be extrapolated to similar organizations like other government institutions in the Netherlands. This would enhance the external validity. Furthermore, pilot testing of the interviews contributed to a higher reliability and validity.

Anticipating on participants' biases in order to reduce these biases also enhanced the reliability. To ensure that the participants give trustworthy and not socially desirable answers, it should be clarified that the management did not send the researcher and that they did not have the control over the research. Moreover, their given answers were treated confidentially and anonymous, so no one else was aware of the individual answer. Since data analysis was focused on comparing differences between migrants and non-migrants, the participants were regarded as a group and not as individuals. Another aspect is that the ethnicity of the researcher might play a role for the migrants, who might give other answers due to the difference in ethnicity. Therefore, before the interview questions were asked, attention was paid to establishing a common ground with the participants in acknowledging the ethnicity of the researcher to emphasize the researcher's neutral position and to create trust. Eventually, since biases are a sensitive topic, the topic of this research was presented as behavior in daily interactions/organizational culture in order to gain willingness to participate.

Context

This research was set within the Ministry of Education, Culture and Science in the Ministry's main office the Hoftoren located in The Hague and the Government Service for Cultural Heritage's main office in Amersfoort. The Ministry is responsible for three fields of policy: The whole of education, from kindergarten, via primary education and secondary education to vocational training and higher education; Culture, arts and the public broadcasting; Science and innovation. To create a smart, skilled, and creative environment in the Netherlands is the mission of the Ministry (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, n.d.). Its mission is to ensure a knowledgeable, skilled and cultured country and that everyone gets a good education and is prepared for responsibility and independence. The Ministry also wants people to enjoy the arts, and aims to create the right conditions for teachers, artists and researchers to do their work. Therefore, the Ministry pursues the following objectives: ensure that everyone gets a good education, ensuring that everyone is prepared for personal independence and responsibility, ensuring that everyone has the opportunity to experience and enjoy culture, and ensuring that teachers, artists and scientists are able to carry out their work (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, n.d.). According to T. de Leede and P.A. Wansink (personal communication, May 10, 2016), it is a bureaucratic organization with an informal organizational culture but with a political overtone regarding political decision-making processes and dynamics. Furthermore, the organization serves as an example to society, which is characterized by diversity and unity. However, nobody can appoint whether a specific culture exists since there is so much diversity between the various departments and locations.

The Ministry of Education, Culture and Science includes a governing body and a number of executive services (Staff services with 1,280 employees: 'Auditdienst Rijk', 'Bestuursondersteuning en Advies', 'Communicatie', 'Organisatie en Bedrijfsvoering', 'Financieel Economische Zaken', 'Kennis', and 'Wetgeving en Juridische Zaken'; Agencies with 2,049 employees: Education Implementation Service and National Archive; Government Service with 277 employees: Government Service for Cultural Heritage; Advisory Councils (52 employees): Council for Education, Council for Culture, Council for Science, Technology and Innovation) and inspectorates with 542 employees (Inspectorate of Education and Inspectorate of Heritage). Political leadership is in the hands of the Minister of Education, Culture and Science Jet Bussemaker and State Secretary Sander Dekker. A management team is responsible for the civil leadership of the Ministry, headed by the Secretary-General and a Deputy Secretary-General, who head a system of four Directorates-General: Director-General

of Primary and Secondary Education, Director-General of Higher and Vocational Education, Science and Emancipation, Director-General of Culture and Media, and Director-General of the Education Implementation Service. The Management Team is responsible for policy-making, which is then immediately implemented by other divisions of the Ministry. In addition, the team lends support to the Minister and State Secretary in governing the organization and advises the Minister on matters of national policy. The Secretary-General is the head of the Management Team, which also includes the Deputy Secretary-General, the four Director-Generals and the Inspector-General of Education. The Secretary-General leads all parts of the Ministry, including government services and inspectorates. The Secretary-General carries out his task in accordance with current political policy and is the first political adviser to the ministers. Table 1 illustrates numbers about the employees within this Ministry.

Table 1

Employee Structure within the Ministry of Education, Culture and Science

Year	Employees (fte)	Migrant employees (in percentage)	Registered performance assessments (in percentage)	Amount of money on education and training per employee (in euros)
2011	3,869	6.3	55.3	1,786
2012	3,758	6.1	56.3	1,822
2013	3,838	6.3	62.2	1,597
2014	3,920	6.4	71.6	1,565
2015	3,962	6.6	56.5	1,851

Source. Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015

In general, diversity is an important theme within the policy of the organization. However, it is different in practice. The key question is how does the organization state that diversity is a necessity. Recognition exists but priority (/sense of urgency) is yet to come (T. de Leede & P.A. Wansink, personal communication, May 10, 2016). The government wants to see reflected the diversity in society in the organization and combat exclusion, also in the current context of a shrinking government and low inflows. In 2015, most departments have signed the Diversity Charter. By signing the Diversity Charter says an employer to promote an effective diversity policy through measures themselves formulated by the company or organization linked to economic purposes. That means in practice: equal treatment, an open corporate culture and promote recruitment, retention and advancement of employees

regardless of age, gender, sexual orientation, cultural, ethnic or religious background or work disability. This will require organizations to create a plan in which measures are taken and that the objectives of the Charter to be achieved. The proportion of bicultural staff in 2015 again increased compared to previous years (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

The Minister of the Ministry of Education, Culture and Science signed the Diversity Charter at a meeting of the Multicultural Network Civil Servants on the 4th of February in 2016. The Multicultural Network Civil Servants was founded several years ago by volunteers to promote contact between migrant employees of the national government. The initiators were concerned about a negative image around the label ‘migrant’, which had arisen, and that employees with different cultural backgrounds do not fully participate in the developments within the government (Hofhuis & Van ‘t Hoog, 2010). The most important objective of the Multicultural Network Civil Servants was to improve the position of this group within the industry. The networking events of the Multicultural Network Civil Servants have contributed to the labor market position of migrant Civil Servants. Mutual networking and exchange of vacancies seems to be paying off. Furthermore, achievements have been made regarding the visibility of the target group, for example by means of providing diversity awards and organizing symposia on diversity. Many of the responsible managers at the top of the government are familiar with the Multicultural Network Civil Servants. The network has influenced for example the design of coaching programs for migrant workers, and the appointment of working groups on the subject of diversity (Hofhuis & Van ‘t Hoog, 2010). By signing, the Ministry of Education, Culture and Science is committed to an inclusive work culture, including leadership and diversity in the organization.

The Multicultural Network Civil Servants is an example of an intervention on diversity. The core activity consists of organizing periodic meetings focused on mutual networking and dissemination of vacancies. This network acts as a kind of talent pool. Moreover, a network can increase the visibility of the target group, for instance by organizing symposia and seminars. Furthermore, the network can serve as a knowledge platform or independent representative body of the target within the industry or organization, by establishing contacts with the senior management and personnel departments. By giving a voice to the under-represented groups, the inclusiveness of the organization increases (Hofhuis & Van ‘t Hoog, 2010).

Another intervention is training in intercultural management, which gives practical tips to managers for dealing with a culturally diverse team. Cultural diversity sometimes

creates awkward situations in teams, and the manager plays an important role in effectively solving these problems in the workplace. In terms of content, these courses can greatly differ. The focus is on three main goals, which are used in a lot of diversity trainings. A good training pays attention to all three of the following objectives: knowledge, competences, and application (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010).

Cross mentoring, a form of mentorship with an emphasis on reciprocity, is also an example of a diversity intervention. A senior employee (mentor) helps a junior employee (mentee) to gain knowledge and skills, which are important for the functioning of the organization. Conversely, the mentor gets to know the perspectives of the mentee. The mentor learns about the uncertainties, ideas and vision of the organization of the mentee. When cross mentoring is widely used, a more open climate may be created in the organization, through stronger connection between employees with different backgrounds.

Results

The results are presented per subquestion. First, statements of interviewees are compared within the triads. A description is given of what is being said by the non-migrant employees, non-Western migrant employees, and supervisors. Subsequently, differences among them are illustrated. Second, statements of the non-migrant employees, non-Western migrant employees, and supervisors are compared with each other between the triads. Statements were compared in order to search for differences within and between the triads. On the basis of these comparisons, the subquestions were answered.

Subquestion 1. In what key moments do these biases (stereotyping, prejudice, discrimination) become salient?

Within triad 1 (gender: male and tenure: less than 5 years), only the non-Western migrant employee (first generation) mentioned that biases, stereotyping and prejudice, do become salient in confrontational and contradictory moments. Examples of these moments are when he is not eating pork but when he is drinking alcohol, which is in conflict with his Islamic faith. However, he does not care what someone thinks of him.

Within triad 2 (gender: female and tenure: more than 5 years), both the non-migrant employee and the non-Western migrant employee (second generation) mentioned that biases (stereotyping and prejudice) do become salient in specific moments. Biases become salient in different moments. For the migrant employee, these biases become salient in application moments, whereas for the non-Western migrant employee these biases do become salient in appearance moments. According to the migrant employee, it is in general more difficult for migrants than for non-migrants to get hired. Once hired, migrants do not experience difficulties anymore just like non-migrants do not. According to the non-Western migrant employee, appearance moments are important in the salience of biases. These moments can particularly be linked to one's appearance, namely clothing and skin color. In the Netherlands, one associates the color of the clothing to the seasons. One wears bright colors in the summer one wears dark colors in the winter, which is not the case in her native country. However, she sticks to her colorful habits and interpret all the remarks concerning clothing and skin color as positive.

Within triad 3 (gender: female and tenure: more than 5 years), the supervisor and the non-Western migrant employee (first generation) mentioned that biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) do become salient in specific moments. Both considered confrontational moments and contradictory moments as key moments. In these key moments,

one gets confronted with the ethnicity of others. According to the supervisor, more attention should not be paid to specific groups of people. By doing that emphasis is put on the fact that some people are different than others and therefore should get another treatment. According to the non-Western migrant employee, bad experiences with her former supervisor contribute to the salience of biases. However, she managed to forget the past and is willing to create new opportunities with her new supervisor. In addition, she gave some negative examples of these salient biases. She was seen as a “knuffelallochtoon” and she belonged to the lowest group according to her former supervisor. This was stated as: “In the club in which MBO students are present, you will fit the best” (“In de club waar ze MBO’ers hebben en daar pas je het beste”).

Within dyad 4 (gender: male and tenure: more than 5 years), only the non-migrant employee mentioned that biases (stereotyping and prejudice) do become salient in confrontational and contradictory moments. Since he is unaware of his own Dutch background, he does notice other backgrounds, which are thus contradictory with his own ethnic background.

Within dyad 5 (gender: female and tenure: more than 5 years), both the non-migrant employee and the non-Western migrant employee (second generation) mentioned that biases (stereotyping and prejudice) do become salient in specific moments. Application moments and appearance moments are indicated as salient moments. As aforementioned, it is in general more difficult for migrants than for non-migrants to get hired. The non-Western migrant employee even said the following: “White, stays white” (“Blank, blijft het blank”). Skin color and a young look are crucial aspects in appearance moments. According to the non-Western migrant employee, a young look contributes to the automatic thoughts of others of having a lower or supporting function. Moreover, advices are not accepted by older colleagues and especially by men, which she also considered as very disturbing. According to the non-migrant employee, skin color is a visible trait that causes the salience of biases. However, she does not experience problems with different skin colors. Furthermore, the non-Western migrant employee mentioned belongingness moments, confrontational and contradictory moments as moments in which biases become salient. Belongingness moments can be seen as the beginning phase of your new job when one is getting in his/her comfort zone. One doubts whether ethnicity matters. The media creates fixed ideas/images, which in turn lead to confrontations or discussions about media topics at work. These subjects are discussed in the neatest terms, but in the end emotions take over. By one’s own interpretation framework, a business discussion turns to a more personal discussion. An example is the discussion about

Black Pete, which was conceived as discriminatory by some migrant employees. The discussion slowly changed from Black Pete to black slavery, which was conceived negatively by them. However, professionalism ensures that it not get out of hand.

Between the triads and dyads, four different moments exist in which biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) do become salient. These moments are application moments, appearance moments, belongingness moments, and confrontational and contradictory moments. Only one non-Western migrant employee (triad 3) mentioned that discrimination became salient in confrontational and contradictory moments, whereas the other biases stereotyping and prejudice became salient in all mentioned moments according to eight other participants. The non-migrant employees considered application moments, appearance moments, and confrontational and contradictory moments as key moments, whereas the non-Western migrant employees considered application moments, appearance moments, belongingness moments, and confrontational and contradictory moments as key moments. In addition, confrontational and contradictory moments are seen as the most important key moments (mentioned by 5 participants), followed by application and appearance moments (mentioned by 3 participants). Finally, belongingness moments are mentioned once, which also cause the difference in key moments between non-migrant employees and non-Western migrant employees. Differences between these key moments are the mentioning of appearance moments and confrontational and contradictory moments by non-Western migrants and not by non-migrants. However, it must be noted that biases are negative in application moments, appearance moments, and confrontational and contradictory moments. Biases can also be positive in these key moments, just as in belongingness moments.

Subquestion 2. What factors influence the key moments that do make these biases (stereotyping, prejudice, discrimination) salient?

Within triad 1 (gender: male and tenure: less than 5 years), the non-Western migrant employee (first generation) mentioned four different factors that influence key moments that do make biases (stereotyping and prejudice) salient. First, repetition is associated with meaningless compliments. According to him, it is useless to repeat compliments since repetition does not contribute to the comprehensiveness. Second, innocence stimulates the salient key moments. People are usually looking for profound statements, which are not always present since one can also act inconsistent and inexplicable. Third, assumptions are one of the factors. This means that biases become salient since people have fixed

ideas/images, which are based on nothing. Fourth, easiness is the last one. It is easy to ascribe negative effects to ethnicity. For instance, people blame it on their ethnicity when they are refused for a job.

Within triad 2 (gender: female and tenure: more than 5 years), all three participants mentioned factors that influence key moments that do make biases (stereotyping and prejudice). The supervisor said that absence of similarities is the factor since supervisor unconsciously chooses an employee who is like him/her. According to the non-migrant employee and the non-Western migrant employee, appearance characteristics do make biases salient. Examples of these characteristics are skin color, colorful clothing, and frizzy hairdo. This is observed in a positive manner as in nice hair or beautiful clothing.

Within triad 3 (gender: female and tenure: more than 5 years), all three participants mentioned factors that influence key moments that do make biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) salient. Ignorance is mentioned as a factor by the supervisor and non-Western migrant employee. However, the supervisor sees it as a neutral factor, whereas the non-Western migrant sees it as a negative one. According to the supervisor, misunderstandings are only linked with ethnic background. Other factors might play a role in causing incomprehension as well. According to the non-Western migrant, ignorance contributes to an unfair treatment, which does not benefit from reactions to others. Therefore, relationship can be degraded.

Within dyad 4 (gender: male and tenure: more than 5 years), none of the participants mentioned factors that influence key moments that do make biases (stereotyping and prejudice, and discrimination). This might be the case since only the non-migrant employee mentioned that biases (stereotyping and prejudice) do become salient in key moments. In addition, these moments were linked to his unconsciousness/unawareness. Therefore, he could not assign factors to these salient key moments.

Within dyad 5 (gender: female and tenure: more than 5 years), only the non-Western migrant employee (second generation) mentioned factors that influence key moments that do make biases (stereotyping and prejudice) salient. These factors are ignorance and assumptions and fixed ideas/images. Biases do become salient because one does not have the knowledge about other cultures; one does not know the traditions and the habits. Moreover, discussions in the media, for instance about ISIS or terrorist attacks, create fixed images. She does not mind that since she tries to engage in conversation with those who have these assumptions obtained by the media.

Between the triads and dyads, eight different factors exist that influence key moments that do make biases (stereotyping and prejudice, and discrimination). These factors are repetition, innocence, suspicions, easiness, absence of similarities, appearance characteristics, ignorance, and assumptions and fixed ideas. Table 2 illustrates the factors influencing the key moments that do make biases salient according to the participants. The frequencies of the factors are mentioned per group: supervisor, non-migrant employees, and non-Western migrant employees. Only the two factors, easiness and ignorance, influence key moments that do make discrimination salient. The other factors and these two factors as well influence key moments that do make stereotyping and prejudice salient. The non-migrant employees considered suspicions and appearance characteristics as factors, whereas the non-Western migrant employees considered repetition, innocence, suspicions, easiness, appearance characteristics, ignorance and assumptions and fixed ideas/images as factors. In contrast, supervisors (triad 2 and 3) mentioned only one factor, namely absence of similarities. Ignorance is seen as the most important factor that influences key moments that do make biases salient. It is interesting to see that supervisors (1) and non-migrant employees (2) mentioned less different factors than non-Western migrant employees (7). This might be the case since they, supervisors and non-migrant employees, experience less salient key moments than non-Western migrant employees do.

Table 2

Factors influencing salient key moments according to the participants

	Supervisors (3)	Non-migrant employees (5)	Non-Western migrant employees (5)
Repetition	0	0	1
Innocence	0	0	1
Suspicious	0	1	1
Easiness	0	0	2
Absence of similarities	0	0	0
Appearance characteristics	1	0	0
Ignorance	1	2	1
Assumptions and fixed ideas/images	0	2	0

Subquestion 3. In which key moments do these biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) not become salient?

Within triad 1 (gender: male and tenure: less than 5 years), all three participants confirmed that biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) not become salient. Even though, the non-Western migrant employee (first generation) mentioned before that biases become salient in confrontational and contradictory moments, key moments of non-salient biases also exist. Within their departments, biases do not become salient in their perceptions. The non-migrant employee even gave an explanation: “But I think because of the cultural difference, the background is maybe different, but in itself in terms of cultural attitudes of the people who work here, there is little difference. So you do not notice big differences. Often cultural formation between people with migrant backgrounds and people with a native Dutch background” (“Maar ook denk ik omdat het culturele verschil, de achtergrond is misschien wel anders, maar op zich qua culturele houding van de mensen die hier werken is er weinig verschil. Dus je merkt niet zo’n groot verschil tussen. Ook vaak culturele opstelling tussen mensen met een allochtone achtergrond en de mensen met een autochtone achtergrond”). In addition, differences are only noticed on a political level and not on a ethnic level.

Within triad 2 (gender: female and tenure: more than 5 years), the non-Western migrant employee (second generation) also mentioned that biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) not become salient in other specific moments, next to mentioning that biases (stereotyping and prejudice) do become salient in specific moments. She does not have the feeling that she is being treated differently. However, she does experience differences, but not in a negative sense. In addition, the supervisor argued that the moment after being selected is a key moment in which biases not become salient. According to him, one does not select new employees on the basis of color but on the basis of their performance. Once hired, migrants do not experience difficulties anymore just like non-migrants do not.

Within triad 3 (gender: female and tenure: more than 5 years), all three participants confirmed that biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) not become salient. Even though, the supervisor and the non-Western migrant employee (first generation) mentioned before that biases become salient in confrontational and contradictory moments, key moments of non-salient biases also exist. The supervisor noticed few to none differences between backgrounds; she observed that one has specific characters and peculiarities, which are occasionally culturally determined. According to the non-Western migrant employee, collectivistic work-related moments in the workplace are key moments in which biases not become salient. Differences are released in situations in which everyone suffers and when

they must act together. According to the non-migrant employee, it does not matter what your background is once one is hired.

Within dyad 4 (gender: male and tenure: more than 5 years), both the non-migrant employee and the non-Western migrant employee confirmed that biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) not become salient. Even though, the non-migrant employee mentioned before that biases become salient in confrontational and contradictory moments, key moments of non-salient biases also exist. The non-Western migrant employee does not have the feeling that ethnicity matters. One takes into account each other's preferences if it has been communicated. According to the non-migrant employee, one does indeed take into consideration each other's preferences.

Within dyad 5 (gender: female and tenure: more than 5 years), both the non-migrant employee and the non-Western migrant employee (second generation) confirmed that biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) not become salient. Even though, both participants mentioned before that biases become salient in application moments, appearance moments, belongingness moments, and confrontational and contradictory moments. According to the non-Western migrant employee, one acts and makes statements correctly in professional terms. The non-migrant employee agrees with the non-Western migrant employee. She only added that she is not aware of someone's ethnicity when having conversations.

Between the triads and dyads, two specific moments exist in which biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) not become salient. These moments are in the workplace after being selected and in the workplace at collectivistic work-related moments. Twelve participants (3 supervisors, 3 non-Western migrant employees, and 4 non-migrant employees) mentioned that biases not become salient in these key moments.

Subquestion 4. What factors influence the key moments that do not make these biases (stereotyping, prejudice, discrimination) salient?

Within triad 1 (gender: male and tenure: less than 5 years), the supervisor mentioned different factors that influence key moments that do not make biases salient. The first factor is habituation that can be explained by noticing nothing unusual since everybody is just doing his/her job. The second factor is respect that can be illustrated by thumbs up for people who achieve work related objectives despite their background and past. The non-Western migrant employee provided unconsciousness/unawareness as a factor. He is not aware of biases, which he considers as being naïve sometimes. Therefore, he needs evidence in order to be

aware of biases. The non-migrant employee suggested less to none experiences with other cultures and no competition between colleagues as factors. He mentioned that he was grown up with the Dutch culture and was surrounded by non-migrants for most of the time, which is also the case in the work place. Moreover, cooperating with each other is essential within this Ministry. That is why a competitive atmosphere does not exist, so no forms of competition between the colleagues are present. Furthermore, both the non-Western migrant employee and the non-migrant employee named the following factors: own personality/mentality/attitude, highly educated, and corporate culture. With regard to own personality/mentality/attitude, it is stated that differences between non-migrant employees and migrant employees are not noticed since these employees have the same mentality and attitude. What matters is motivation and seriousness. Also, the fact that employees are highly educated contributes to being the same. Furthermore, the corporate culture within the Ministry can be described as transparent and direct, ethnic backgrounds do not matter.

Within triad 2 (gender: female and tenure: more than 5 years), all participants mentioned own personality/mentality/attitude factors that influence key moments that do not make biases salient. Unconsciousness/unawareness (the supervisor and the non-Western migrant employee), highly educated (the supervisor and the non-Western migrant employee), and corporate culture (the supervisor and the non-migrant employee) were also seen as factors by two participants each. This can be summarized in the fact that openness dominates the culture within the Ministry. In addition, the non-migrant employee added habituation and less to none experiences with other cultures as factors.

Within triad 3 (gender: female and tenure: more than 5 years), all participants mentioned own personality/mentality/attitude factors that influence key moments that do not make biases salient. The supervisor comprised this factor with the following quote: “you are who you are” (“je bent gewoon wie je bent”). Corporate culture (the supervisor and the non-Western migrant employee) and less to none experiences with other cultures (the supervisor and the non-migrant employee) were also seen as factors by two participants both. The non-Western migrant employee added habituation and identity issues, whereas the supervisor added highly educated as factor. Interesting to mention are the identity issues of the non-Western migrant. She confessed that she has two different faces; she is behaving differently at home than at work. According to her, this is caused by fear for exclusion and life experiences.

Within dyad 4 (gender: male and tenure: more than 5 years), both the non-migrant employee and the non-Western migrant employee mentioned less to none experiences with other cultures and own personality/mentality/attitude as factors influencing key moments that

do not make biases salient. Incomprehension and understanding of situations is related to experiences with others and their cultures. Moreover, one's own personality/mentality/attitude contributes to the perception of things being said. For instance, making fun of each other and consider it as a joke or receiving feedback and consider it as professional. Furthermore, the non-migrant employee added unconsciousness/unawareness and corporate culture to these factors, whereas the non-Western migrant added highly educated. An example of unconsciousness/unawareness is the following quote of the non-migrant employee: "he is also from Zeist. He is also from here" ("Hij komt ook uit Zeist, he. Hij komt hier gewoon vandaan"). The function is related to the corporate culture. Since they are legal experts, they are constantly trying to prevent unfair treatments of citizens. Therefore, they are focused to be not discriminatory.

Within dyad 5 (gender: female and tenure: more than 5 years), both the non-migrant employee and the non-Western migrant employee (second generation) mentioned unconsciousness/unawareness as a factor influencing key moments that do not make biases salient. Furthermore, the non-migrant employee added less to none experiences with other cultures, highly educated and corporate culture to this factor, whereas the non-Western migrant added own personality/mentality/attitude.

Between the triads and dyads, nine different factors exist which influence the key moment that do not make biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) salient. These factors are habituation, respect, unconsciousness/awareness, less to none experiences with other cultures, no competition between colleagues, own personality/mentality/attitude, highly educated, corporate culture and identity issues. Table 3 illustrates the factors influencing the key moments that do not make biases salient according to the participants. The frequencies of the factors are mentioned per group: supervisor, non-migrant employees, and non-Western migrant employees.

Table 3*Factors influencing non-salient key according to the participants*

	Supervisors (3)	Non-migrant employees (5)	Non-Western migrant employees (5)
Habituation	1	1	1
Respect	1	0	0
Unconsciousness/awareness	1	2	3
Less to none experiences with other cultures	1	5	0
No competition between colleagues	0	1	0
Own personality/mentality/attitude	2	4	5
Highly educated	2	2	3
Corporate culture	0	4	2
Identity issues	0	0	1

Taken all together, the factors less to none experiences with other cultures, own personality/mentality and attitude, highly educated, and corporate culture can be seen as the most important factors for all three groups: supervisors, non-migrant employees, and non-Western employees. Moreover, the factor unconsciousness/awareness is important as well for the non-migrant employees. However, it must be noted that the factors respect (supervisor), no competition between colleagues (non-migrant employee) and identity issues (non-Western migrant employee) is only mentioned by one participant.

Subquestion 5. How do these key moments (stereotype-, prejudice-, discrimination-salient) lead to ethnic inequality in performance?

Within the Ministry of Education, Culture and Science, there is no question of formalized evaluation of performance. Performance only plays informally a role when employees receive positive feedback from their supervisors. The problem is that it is unclear for the employees what the criteria for doing a good job are and what is expected from them.

However, competency profiles are compiled for vacancies in order to find a suitable person who fits within the team and with the job. Vacancies are internally available and only afterwards externally. The network of this candidate is of importance, which might be composed differently for the migrant candidate than for the non-migrant candidate. Eventually, non-migrants employees do realize, consciously or unconsciously, that they need

to adjust themselves in order to grow. When they change, one is not aware of someone's ethnicity anymore. In general, it is about achieving the arranged results (technocratic control standards/performance), which are indeed measurable.

However, it is also the case that soft skills (socio-ideological control standards) are more important than results. Nowadays, it does not work when the team is achieving their results but do not experience any joy with or are afraid of each other. So, that is the reason why socio-ideological control standards are more important within the Ministry (J. Kruuk & M. Teeuwen, personal communication, June 23, 2016).

Two supervisors (triad 1 and 3), one non-migrant employee (triad 1) and four non-Western migrants employees (triad 1, 2, 3, and 5) contradicted that key moments lead to ethnic inequality in performance (quality output, quantity output, and performance of behavioral standards and protocols). No relationship is seen between ethnic inequality and performance in terms of quality output. The supervisor of triad 1 gave an explanation for this. Since the Ministry has a strict selection procedure, employees must already perform during the selection. Furthermore, being present and visible contributes to the development of an employee and thus also his/her quality of output.

For quantity of output, the result is slightly different. Only one non-Western migrant employee (triad 3) confirmed that key moments lead to ethnic inequality in performance in terms of quantity output, whereas the others contradicted. She argued that her work had been delayed since she got a demotivated attitude.

The indicator performance behavioral standards and protocols was not necessary in this Ministry according to the interviewees, since every department has several supervisors and work is done more solo. Moreover, it must be noted that triad 4 did not mention anything of importance about ethnic inequality in performance. In addition, three non-migrant employees (triad 2, 3, and 5) did not mention anything either. This might be the case, since they do not experience difficulties regarding performance.

Taken all together, performance is not evaluated in a formalized way. In fact, socio-ideological control standards are more important than results. This is also emphasized by the availability of vacancies (first internal and then external). However, no relationships were seen between ethnic inequality and performance (due to the strict selection procedure) and between ethnic inequality and performance behavioral standards and protocols (due to the amount of supervisors and the solo work). In contrast, a small negative relationship is seen between ethnic inequality and quantity of output (due to demotivation). Work related factors,

strict selection procedure and the way of working, create ethnic equality, whereas a personal related factor, demotivation, creates ethnic inequality.

Subquestion 6. How do these key moments (stereotype-, prejudice-, discrimination-salient) lead to ethnic inequality in labor control outcomes?

Within the Ministry of Education, Culture and Science (T. de Leede & P.A. Wansink, personal communication, May 10, 2016), performance assessments are formal conversations in which is asked what will happen in the future and what has happened in the past with regard to output and development. In addition, development possibilities for the employees and policy objectives are conversation topics. These assessments take place three or four times per year. The complaint is that there is too little interaction between employees and supervisors. Therefore, the supervisor should be given a more coaching role.

During these assessments, forms are used ('Verslaglegging Afspraken personeelsgesprekken'). Details of the employee (e.g. function and scale) and general information (e.g. dates, goals, promotions) are noted. Then one looks back to the past, which means results of previous working arrangements, results of previous development agreements, results of previous career or mobility agreements, results of previous integrity agreements (internal and external), results of previous agreements about extracurricular activities, results of previous agreements about working time and place independently, results of previous agreements about working conditions, and results of other issues. After looking back, it is time to look forward. Results that will need to be achieved next period and interests in functions are discussed. In addition, arrangements are made with regard to development, career or mobility (also on what timescale), integrity, extracurricular activities, working time and place independently, working conditions, and other issues. Afterwards, the supervisor gives advice about getting a reward or not. However, the reflection of what one reads on these forms is often not representative of the reality, since employees struggle with the word 'performance' (J. Kruuk & M. Teeuwen, personal communication, June 23, 2016). The way in which they are assessed is fuzzy for the employees.

One supervisor (triad 1), two non-migrant employees (triad 3 and 5) and three non-Western migrants employees (triad 1, 2, and 5) contradicted that key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes (interpretation of technocratic control standards/performance, socio-ideological control standards, and access to development possibilities). The non-Western migrant employee (triad 2) gave an explanation for this. According to her, salient key moments do not lead to ethnic inequality in labor control

outcomes in terms of interpretation of technocratic control standards/performance, since being highly educated is a criterion for being hired. However, only one non-Western migrant employee (triad 3) confirmed that key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes in terms of interpretation of technocratic control standards/performance. If one is to be assessed on his/her value, then that is carefully considered as low.

For social ideological control standards, the result is slightly different. One supervisor (triad 1) and two non-Western migrant employees (triad 1 and 5) contradicted that key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes. The non-Western migrant employee (triad 2) gave an explanation for this. According to her, employees within the Ministry are full of passion, enthusiastic, and are willing to work. Therefore, differences do not exist in relation with labor control outcomes. However, only one non-Western migrant employee (triad 3) confirmed that key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes in terms of socio-ideological control standards. Due to these key moments, her attitude changed in a negative sense.

For access to development possibilities, only one non-migrant employee (triad 5) and 3 non-Western migrant employees (triad 1, 2 and 5) contradicted that key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes. They have the feeling that they are not hampered in realizing their ambitions and development. However, only one non-Western migrant employee (triad 3) confirmed that key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes in terms of access to development possibilities. Due to these key moments, she doubts whether ethnicity leads to inequality. According to her experiences, another ethnical background creates mistrust in one's capabilities. She emphasized that with the following discriminating words what was said to her: "Well, I think this is the highest achievable for you. You might actually not want to achieve more since there is nothing left to achieve anymore" ("Nou, volgens mij is dit een hoogst haalbare voor jou. Je zou eigenlijk absoluut niet verder meer moeten en hier blijven zitten. Er is niks meer voor jou te halen")

Moreover, it must be noted that triad 4 did not mention anything of importance about ethnic inequality in labor control outcomes, as well as two supervisors (triad 2 and 3). In addition, the same non-Western migrant employee (triad 3) confirmed that key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes (interpretation of technocratic control standards/performance, socio-ideological control standards, and access to development possibilities). This might be the case, since she is not feeling comfortable in this society and that is working against her in an annoying manner at one point.

Taken all together, performance assessments are formal conversations in which is asked what will happen in the future and what has happened in the past with regard to output and development. In addition, development possibilities for the employees and policy objectives are conversation topics. 6 participants contradicted that key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes (interpretation of technocratic control standards/performance: due to the selection criterion of being highly educated; socio-ideological control standards: due to the passion and enthusiasm of employees; access to development possibilities: no feelings of being hampered in realizing ambitions and development). However, a negative relationship is seen between ethnic inequality and labor control outcomes (interpretation of technocratic control standards/performance, social ideological control standards, and access to development possibilities) by one non-Western migrant employee. Salient key moments lead to having a low value, a negative attitude, and no possibilities for development. Therefore, perceptions of others causes ethnic inequality.

Subquestion 7. How do these key moments (stereotype-, prejudice-, discrimination-salient) lead to ethnic inequality in networking?

Within the Ministry of Education, Culture and Science, networking is an important activity to become aware of the current vacancies and to gain knowledge/information about what is happening in the organization, which also can be used in an interview. In the context of getting hired, having a network plays a role in particular for migrants. If one does not have a particular background and his/her family and friends are also not present in that specific world, then it is difficult to have a network. Moreover, jobs are created for people who present and position themselves during networking. This works to get a higher position in the organization. Furthermore, employees have knowledge about the organization in their minds; it is barely saved by knowledge management. Therefore, it is crucial to make oneself visible and to present oneself the whole day. One must be assertive or social and cooperative in order to profile themselves. This is necessary to share knowledge and information in order to do the job, which means that one is dependent on good social relationships with colleagues to realize the work (J. Kruuk & M. Teeuwen, personal communication, June 23, 2016).

Two supervisors (triad 1 and 3) and two non-Western migrants employees (triad 2 and 4) contradicted that key moments lead to ethnic inequality in networking (amount of relationships and strengths of relationships). One supervisor (triad 1) gave an explanation for this. According to him, there is no question of ethnic inequality since employees are highly educated. Therefore, they master the language well in order to be able to network. However,

only one non-Western migrant employee (triad 3) confirmed that key moments lead to ethnic inequality in networking. According to her, gaining life experience has resulted in being cautious in networking with non-migrant employees. Furthermore, she does not like to network with her employees since she considered her colleagues as a family due to the fact that they are with each other for most of the day. Therefore, networking is not urgent anymore. In addition, three other participants (non-Western migrant employee of triad 2, non-migrant employee of triad 3, and non-migrant employee of triad 5) stated that they do not need the social aspects in the workplace. Colleagues are colleagues and the creation of forced social moments is not necessary. Next to no need as clarification for equality in networking, networking as work activity is mentioned as well. Two non-Western migrant employees (triad 2 and 3) considered networking as a work activity. One has to network in order to belong to a group and to be included in the group. However, old boys network do might create ethnic inequality in networking according to three non-Western migrant employees (triad 2, 4, and 5). It is difficult for migrant employees to get included in an existing group, which is formed earlier.

For amount of relationships, one non-Western migrant employee (triad 2) doubted whether key moments lead to ethnic inequality in networking. According to her, she has no need to network, but it is important to do to feel included. When one withdraws from social moments, one has less people who can help him/her with work. However, another non-Western migrant employee (triad 3) confirmed that key moments lead to ethnic inequality in networking in terms of amount of relationships. According to her, building relationships is not a work activity.

For strengths of relationships, one non-Western migrant employee (triad 3) contradicted that key moments lead to ethnic inequality in networking with the same clarification as mentioned in the former paragraph. However, another non-Western migrant employee (triad 5) confirmed that key moments lead to ethnic inequality in networking in terms of strengths of relationships. In addition, one non-Western migrant employee (triad 2) doubted whether key moments lead to ethnic inequality in networking. According to her, the strength of a relationship determines how hard one has to work within the Ministry.

Taken all together, networking is an important activity to become aware of the current vacancies, get a higher position and to gain/share knowledge/information about what is happening in the organization. No need of networking and networking as work activity cause the ethnic equality, whereas old boys network might create ethnic inequality. This means that strong ties are important in the equality of networking.

Conclusion and discussion

Conclusion

The aim of this research is to investigate how mutual ethnic biases may produce ethnic inequality concerning performance, labor control outcomes, and networking between migrants and non-migrants within the Ministry of Education, Culture and Science and what factors play a role in this production. This chapter summarizes the results in order to answer the following descriptive and explanatory research question:

How do mutual ethnic biases produce ethnic inequality in performance, labor control outcomes, and networking between migrants and non-migrants within the Ministry of Education, Culture and Science and what factors play a role in this production?

Eight of the fourteen participants mentioned key moments in which biases became salient. All of these eight participants, stereotyping and prejudice became salient. Only one non-Western migrant participant highlighted discrimination, as salient bias, so behavioral consequences do not necessarily follow. Four different moments were discussed, namely application moments, appearance moments, belongingness moments, and confrontational en contradictory moments. Factors that influence these key moments are: repetition, innocence, suspicions, easiness, absence of similarities, appearance characteristics, ignorance, and assumptions and fixed ideas/images. Although eight participants mentioned moments in which biases became salient, only two of them showed signs of negative biases. On the contrary, six participants showed signs of positive biases to be activated. From these results, it can be concluded that salient key moments do not always trigger signs of negative biases but also positive biases. Moreover, the biases that followed from the narratives of the participants were related to work (application/selection procedures, development opportunities, and language skills) or visible traits and characteristics (eating and drinking habits, clothing, skin color, young look, hair). Therefore, stereotyping and prejudice cannot be considered as automatic processes, but is dependent on the content of the images as well as on the context.

All participants mentioned key moments in which biases not became salient. Factors that influence these key moments are: habituation, respect, unconsciousness/unawareness, less to none experience with other cultures, no competition between colleges, own personality/mentality/attitude, highly educated, corporate culture, and identity issues. From these results, it can be concluded that more key moments in which biases do not become

salient exist than key moments in which biases do become salient. Thus, ethnic backgrounds do not really play a role in daily interactions. No ethical conflicts exist. Ethnic identities disappear and do not have to become salient. It can even be overruled by other identities. Employees identify each other in collegial and professional sense, not in ethnic identity. It only happens in a funny and nice manner, which is not experienced as a problem. This can also be linked to the personality and attitude of the receiver or the corporate culture within the Ministry. Non-Western migrant employees do not have the need to socialize since they more value their personal life. As a result, their contribution in daily interactions is lower than non-migrant employees. In addition, some non-Western migrant employees have had negative experiences concerning career development. It raises a question whether these moments have a negative effect on their ambitions. So, ethnic identities did become more salient in organizational interactions than in daily interactions.

With regard to performance, it is the case that soft skills (socio-ideological control standards) are more important than results. Nowadays, it does not work when the team is achieving their results but do not experience any joy with or are afraid of each other. So, that is the reason why socio-ideological control standards are more important within the Ministry. This is also emphasized by the availability of vacancies (first internal and then external). However, no relationship is seen between ethnic inequality and performance in terms of quality output, quantity of output, and performance behavioral standards and protocols.

With regard to labor control outcomes, no relationship is seen between ethnic inequality and labor control outcomes in terms of technocratic control standards/performance since being highly educated is a criterion for being hired. Moreover, No relationship is seen between ethnic inequality and labor control outcomes in terms of social ideological control standards, due to the passion and enthusiasm of employees within the Ministry. Concerning development possibilities, assumptions about language skills exist but this does not lead to being hampered in realizing ambitions and development.

With regard to networking, a small negative relationship is seen between ethnic inequality and networking due to mastering the language well in order to be able to network. Furthermore, non-migrant employees have no need to network, only if it is considered as a work activity to feel included. However, old boys network do might create ethnic inequality in networking since it is difficult for migrant employees to get included in an existing group, which is formed earlier. No need of networking and networking as work activity cause the ethnic equality, whereas old boys network might create ethnic inequality. This means that strong ties are important in the equality of networking.

However, results of one participant is interpreted with caution and not taken into account in the conclusion since she mentioned that she is not feeling comfortable in this society and that is working against her in an annoying manner at one point. Due to these feelings, her negativity could have influenced her answers. It raises a question whether these feelings or caused by the Dutch unfair treatment which contributed to a loss of confidence. This negative ethnic identity salience could have had a major impact on her and could therefore influence the rest of her life. So, discrimination could have a connection with not feeling comfortable in this society and being homesick or the wish to return back to her native country.

Discussion

Within the discussion, the results of this study are linked to the literature on stereotyping, prejudice, and discrimination. Results of this study have shown that salient key moments do not always trigger signs of negative biases but also positive biases. Moreover, the biases that followed from the narratives of the participants were related to work (application/selection procedures, development opportunities, and language skills) or visible traits and characteristics (eating and drinking habits, clothing, skin color, young look, hair). Therefore, stereotyping and prejudice cannot be considered as automatic processes, but is dependent on the content of the images as well as on the context. This is in contrast with the literature, which states that social categorization is a natural process that occurs spontaneously and automatically in everyday perception when individuals are in the context of out-group members (Nelson, 2009).

Salient biases were related to work (application/selection procedures, development opportunities, and language skills) or visible traits and characteristics (eating and drinking habits, clothing, skin color, young look, hair). This could be seen as a basis for recognizing instances of social category. The literature suggests that stereotype elements can be distinguished between two broad classes, identifying attributes and ascribed attributes. Most stereotype measures include only personality traits, whereas this study's results not only showed personality traits but also appearance characteristics as measures. Identifying (skin color and hairdo) and ascribed attributes (ethnicity and gender) were mentioned as stereotype elements, which is also in line with the literature.

Key moments in which biases do become salient caused ethnic inequality in networking. Both literature and data support that migrant employees do not equally benefit

from their network in comparison with non-migrant employees. In addition, old boys network and the socio-ideological control standards applied within the Ministry turn out to be a disadvantage for the non-Western migrant employees. This means that weak ties are important in the equality of networking, which is in line with the literature (Granovetter, 1983). It is argued that weak ties have a special role in a person's opportunity for mobility. There is a structural tendency for those to whom one is only weakly tied to have better access to job information one does not already have.

One non-western migrant employee experienced treatment discrimination, which had dysfunctional consequences for her career success in terms of career opportunities. In line with the literature (Ilgen & Youtz, 1986), this treatment discrimination reduced her performance and career prospects. Moreover, she confessed that she has two different faces; she is behaving differently at home than at work. This can be seen as the Resistant self in whom self-esteem is an important aspect of one's identity. However, she was wrongly assessed and this negative views lead to self-doubt, self-limiting behaviors, demotivation and lower performance. So, discrimination could indeed have a connection with not feeling comfortable in this society and being homesick or the wish to return back to her native country.

According to the literature (Siebers, 2015), technocratic standards can be assessed in much more objective way, whereas socio-ideological standards are much more fuzzy and leave much more space for subjective interpretation. This is also the case within the Ministry, where socio-ideological control standards are more important than technocratic control standards. Therefore, it is difficult to be formalized. Furthermore, some non-Western migrant employees have had negative experiences concerning career development. It raises a question whether these moments have a negative effect on their ambitions. Since the socio-ideological control standards have become the norm, it could have lowered performance assessment scores that harm migrants' career.

Reflections

When critically reflecting on the results within this study, one could notice both specific key moments and biases seem to be connected. Biases do become salient in specific moments. So, salience of biases is dependent on the content of the images as well as the context. Therefore, processes of stereotyping, prejudice, and discrimination cannot be considered as psychological and automatic processes. Negative image formation from the

media and society contributes to the salience of biases. This means that these processes are more social and political than psychological. Moreover, these processes take place unconsciously since no real problems regarding biases have been arisen. This is in contradiction with the literature, which states that it happens consciously.

Limitations

Although several measures were taken to enhance the quality of this research, still some limitations could be mentioned. It is important to interpret the findings with some caution, since the limitations fall within two categories: methodological issues and interviewer effects. Limitations of the category of methodological issues are the limited amount of participants, the selection of participants, and the use of the data instruments, whereas limitations of the category interviewer effects are the ethnicity of the researcher and social desirability.

Since the Ministry of Education, Culture and Science is operating in the public sector, results might be extrapolated to similar organizations like other government institutions in the Netherlands. However, this research might not be able to generalize to other organizations in the Netherlands and abroad. Moreover, the research only included a limited amount of participants within only one organization. However, the sample did include diverse participants in terms of generation, tenure, and gender. In order to enhance generalizability, a more large-scale research including more participants and more government institutions or other organizations is desirable.

Furthermore, it was not possible for the researcher to choose all the participants herself. In this respect, it is not clear whether the organization only chose for those participants who could not harm the organization. Moreover, it is not totally clear for what reasons employees were willing or invited to take part in the research and how many employees refused to join. However, as the management staff made clear that they wanted to gain more insight into the issues related to cultural diversity in the workplace, the impression was raised that they were not biased in appointing interview participants.

Moreover, a remark should be placed regarding the data instruments. The presented results are only based on documents and interviews. It is difficult to decide whether participants have presented an image that corresponds with the reality, since conducting interviews makes it complicated to verify the data. Therefore, using a third data instrument can enhance the reliability of the results. A third example is a self-report diary, which is a log

of activities of the participants including narrative reporting of past events (Czarniawska-Joerges, 2007). The diary helps to understand events connected to biases in daily interactions from participants' own perspectives and experiences. In this manner, the diary reports can serve as a referential tool for the interviews.

By keeping self-report diaries for one workweek, participants are encouraged to give examples of daily events. This sheds a light on which events provoked the salience of ethnic identity regarding biases of migrants and non-migrants and the level of daily interactions during the day between them. The first question in the diary can be 'Can you describe a moment of today when you became aware of your own origin or cultural background or those of one of your colleagues? That you may be thinking, 'Hey, he/she says or does that due to his/her origin' or 'I do or say that partly because of my origin', whereas the second question can be 'Can you remember a moment of today when your own origin or cultural background or that of your colleagues played no role? That you had no association with origin or background of yourself or of others.' Each question can consist of four subquestions: 'What happened at that moment?', 'Who were involved?', 'What was the cause?', and 'What was the outcome?'. Within this research, it was not possible due to a lack of time to include this instrument. It is advised for future research to take this into account.

The second category of limitations relates to the researcher. Since the differences between migrants and non-migrants with regard to the salience of biases are a sensitive topic, the ethnicity of the researcher may have affected the results. Therefore, it cannot be ruled out that socially desirable answers were given. However, establishing a common ground by emphasizing the researcher's neutral position and creating trust by asking other (personal or not personal) questions, and treating data confidentially and anonymous contributed to the reduction of social desirability. Both migrants and non-migrants seemed to feel comfortable to speak openly, also about more sensitive topics, during the interviews.

Recommendations

Based on the results, problems do not exist regarding the salience of mutual ethnic biases in daily interactions. However, biases do become salient in specific moments. Therefore, factors influencing these key moments in which biases do become salient need to be tackled. Problems that have been arisen in that key moments concern the availability of vacancies and the formalization of performance.

First, it is advisable to publish vacancies internally and externally at the same time. By doing this, equal chances are created for migrants and non-migrants. The importance of networking and having weak ties will decrease. This makes it easier for non-migrants to get hired since being in need of networking or not do not matter anymore. In addition, the selectors in application procedure should offer more transparency by writing down their criteria and judgments.

Second, it is advisable to formalize the evaluation of performance. By doing this, performance will be just as important as socio-ideological control standards. Moreover, employees have knowledge about the organization in their minds; it is barely saved by knowledge management. So, political sensitivity is learned from others. To create equal chances, technocratic control standards should be clear.

References

- Aboud, F.E., & Fenwick, V. (1999). Exploring and evaluating school -based interventions to reduce prejudice. *Journal of social issues*, 55(4), 767-785.
- Allport, O.W. (1954). *The nature of prejudice*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
- Altemeyer, B. (1994). Reducing prejudice in right-wing authoritarians. In *The psychology of prejudice: The Ontario symposium* (Vol. 7, pp. 131-148). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio ideological control in a global management consultancy firm, *Accounting, Organizations and Society*, 29, 423-444.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644.
- Alvesson, M., Ashcraft, K., & Thomas, T. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organisation Studies. *Organisation*, 15(1), 5-28.
- Ashmore, R.D., & Del Boca, F.K. (1979). Sex stereotypes and implicit personality theory: Toward a cognitive—Social psychological conceptualization. *Sex roles*, 5(2), 219-248.
- Ashmore, R.D., & Del Boca, F.K. (1981). Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping. *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*, 1, 35.
- Atkinson, P.A. & Coffey, A. (1997). Analysing documentary realities. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative research: Theory, method and practice* (pp. 45–62). London, England: Sage.
- Bargh, J.A., Chen, M., & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 230-244.

- Batson, C.D., Polycarpou, M.P., Harmon-Jones, E., Imhoff, H.J., Mitchener, E.C., Bednar, L.L., & Highberger, L. (1997). Empathy and attitudes: Can feeling for a member of a stigmatized group improve feelings toward the group? *Journal of personality and social psychology*, 72(1), 105.
- Bettencourt, B.A., Brewer, M.B., Rogers-Croak, M., & Miller, N. (1992). Cooperation and the reduction of intergroup bias: the role of reward structure and social orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28, 301–19.
- Bian, Y. (1994). *Work and Inequality in Urban China*. Albany: State University of New York Press.
- Bian, Y. & Ang, S. (1997). Guanxi Networks and Job Mobility in China and Singapore. *Social Forces*, 75, 981-1006.
- Bigler, R.S. (1999). The use of multicultural curricula and materials to counter racism in children. *Journal of Social Issues*, 55, 687–706.
- Bigler, R.S., & Liben, L.S. (1992). Cognitive mechanisms in children's gender stereotyping: theoretical and educational implications of a cognitive-based intervention. *Child Development*, 63, 1351–1363.
- Blommaert, L., Andriessen, I., Nievers, E., & Coenders, M. (2011). A field experiment on ethnic discrimination in recruitment: Regional variation and the role of minority group size and unemployment. Working paper.
- Blommaert, L., Coenders, M., & Van Tubergen, F. (2013). Ethnic Discrimination in Recruitment and Decision Makers' Features: Evidence from Laboratory Experiment and Survey Data using a Student Sample. *Social Indicators Research*, 116, 731–754.
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587-605.

- Brewer M.B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475–82.
- Brewer, M.B. (1999). The psychology of prejudice: ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues*, 55, 429–44.
- Brewer, M.B. (2000). 8 Reducing Prejudice Through Cross-Categorization: Effects. *Reducing prejudice and discrimination*, 165.
- Brewer, M.B., & Brown, R.J. (1998). *Intergroup relations*. McGraw-Hill.
- Brewer, M.B., & Gaertner, S.L. (2001). Toward reduction of prejudice: Intergroup contact and social categorization. *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes*. Oxford: Blackwell.
- Brigham, J.C. (1971). Ethnic stereotypes. *Psychological bulletin*, 76(1), 15.
- Brown, R. & Gardham, K. (2001). Two forms of intergroup discrimination with positive and negative outcomes: explaining the positive- negative asymmetry effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*. In press.
- Brown, R., Vivian, J., & Hewstone, M. (1999). Changing attitudes through intergroup contact: the effects of group membership salience. *European Journal of Social Psychology* 29, 741–64.
- Burns, P., & Gimpel, J.G. (2000). Economic insecurity, prejudicial stereotypes, and public opinion on immigration policy. *Political Science Quarterly*, 115(2), 201-225.
- Byrne, D.E. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- Campbell, K.E., Marsden, P.V., & Hurlbert J.S. (1986). Social Resources and Socioeconomic Status. *Social Networks*, 8, 97-116.

- Centraal Bureau voor de Statistiek, (2012). *Migranten, vreemdelingen en vluchtelingen: begrippen op het terrein van asiel en buitenlandse migratie*. Retrieved from <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/bevolkingstrends/archief/2012/2012-10-bt-btmve-migratie.htm>
- Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10(3), 527-547.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B., & Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and The politics of racioethnic identity 83 struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293—327.
- Cox, T. Jr & Nkomo, S. (1990). Factors Affecting the Upward Mobility of Black Managers in Private Sector Organizations. *Review of Black Political Economy*, 18, 39–48.
- Crisp, R.J. & Hewstone, M. (2001). Multiple categorization and implicit intergroup bias: differential category dominance and the positive-negative asymmetry effect. *European Journal of Social Psychology*, 31, 45–62.
- Czarniawska-Joerges, B. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen Business School Press DK.
- Dasgupta, N., McGhee, D.E., Greenwald, A.G., & Banaji, M.R. (2000). Automatic preference for white Americans: eliminating the familiarity explanation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 316–28
- Devine, P.G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 5-18.

- Devine, P. G., Plant, E. A., & Blair, I. V. (2001). Classic and contemporary analyses of racial prejudice. *Blackwell handbook of social psychology: Intergroup processes*, 198-217.
- Devine, P.G., Plant, E.A., & Buswell, B.N., & Oskamp, S. (2000). Breaking the prejudice habit: Progress and obstacles. *Reducing prejudice and discrimination*, 185-208.
- Dobbs, M., & Crano, W.D. (2001). Outgroup accountability in the minimal group paradigm: Implications for aversive discrimination and social identity theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), 355-364.
- Doosje, B., Branscombe, N.R., Spears, R., & Manstead, A.S.R. (1998). Guilty by association: when one's group has a negative history. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 872-86.
- Dovidio, J.F., Gaertner, S.L., & Validzic, A. (1998). Intergroup bias: status, differentiation, and a common in-group identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 109-120.
- Dovidio, J.F., Kawakami, K., & Gaertner, S.L. (2000). Reducing contemporary prejudice: combating explicit and implicit bias at the individual and intergroup level. In S. Oskamp, *Reducing Prejudice and Discrimination* (pp. 137-63). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dovidio, J.F., Kawakami, K., & Beach, K.R. (2001). Implicit and Explicit Attitudes: Examination of the Relationship between Measures of Intergroup Bias. *Blackwell handbook of social psychology: Intergroup processes*, 175.
- Dovidio, J.F., Brigham, J. C., Johnson, B.T., & Gaertner, S.L. (1996). Stereotyping, prejudice, and discrimination: Another look. In C.N. Macrae, C. Stangor, & M. Hewstone (Eds.), *Stereotypes and stereotyping* (pp. 276-322). New York, NY: Guilford Press.

- Dovidio, J.F., Gaertner, S.L, Isen, A.M, & Lowrance, R. (1995). Group representations and inter-group bias: positive affect, similarity, and group size. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 856– 65.
- Dovidio, J., Kawakami, K., Johnson, C., Johnson, B., Howard, A. (1997). The nature of prejudice: automatic and controlled processes. *Journal of Experimental Social Psychology*. 33, 510–40.
- Eberhardt, J.L. & Fiske, S.T. (1996). Motivating individuals to change: What is a target to do. In C.N. Macrae, C. Stangor, & M. Hewstone (Eds.), *Stereotypes and Stereotyping* (pp. 369-418). New York, NY: Guilford.
- Edwards, J. R. (1982). Language attitudes and their implications among English Speakers. In E. Ryan & H. Giles (Eds.), *Attitudes towards language variation: social and applied contexts*. London, England: E. Arnold.
- Fazio, R. & Dunton, B. (1997). Categorization by race: the impact of automatic and controlled components of racial prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 451–70.
- Fazio, R.H., Jackson, J.R., Dunton, B.C., & Williams, C.J. (1995). Variability in automatic activation as an unobtrusive measure of racial attitudes: a bona fide pipeline? *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 1013–27.
- Findler, L., Wind, L.H., & Barak, M.E.M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.
- Finlay, K.A., & Stephan, W.G. (2000). Improving Intergroup Relations: The Effects of Empathy on Racial Attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(8), 1720-1737.

- Fiske, S.T. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology*, 30(3), 299-322.
- Gaertner, S.L. & Dovidio, J.F. (2000). *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Gaertner, S.L., Mann, J.A., Dovidio, J.F., Murrell, A.J., & Pomare, M. (1990). How does cooperation reduce intergroup bias? *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 692–704
- Gaertner, S.L., Mann, J., Murrell, A., & Dovidio, J.F. (1989). Reducing intergroup bias: the benefits of recategorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 239–49.
- Galinsky, A.D., & Moskowitz, G.B. (2000). Perspective-taking: decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of personality and social psychology*, 78(4), 708.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life* Garden City. Doubleday.
- Goldberg, L.R. (1978). Differential attribution of trait-descriptive terms to oneself as compared to well-liked, neutral, and disliked others: A psychometric analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(9), 1012.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 1(1), 201-233.
- Green, G.P., Tigges, L.M., & Browne, I. (1995). Social Resources, Job Search, and Poverty in Atlanta. *Research in Community Sociology*, 5, 161-82.

- Greenberg, J., Simon, L., Pyszczynski, T., Solomon, S., & Chatel, D. (1992). Terror management and tolerance: Does mortality salience always intensify negative reactions to others who threaten one's worldview? *Journal of personality and social psychology*, 63(2), 212.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64–86.
- Greenwald, A.G., & Banaji, M.R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4-27.
- Greenwald, A., McGhee, D., & Schwartz, J. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1464–80.
- Hamilton, D.L., & Sherman, J.W. (1994). Stereotypes. In R.S. Wyer, Jr., & T.K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition* (Vol. 2, pp. 1-68). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Heath, A. (2007). Crossnational patterns and processes of ethnic disadvantage. In: A. Heath and S.Y. Cheung (Eds.), *Unequal Chances: Ethnic Minorities in Western Labour Markets* (pp. 639–95). Oxford: Oxford University Press.
- Hewstone, M. (1996). Contact and Categorization: Social Psychological. *Stereotypes and stereotyping*, 323–368.
- Hewstone, M., & Cairns, E. (2001). Social psychology and intergroup conflict. *Ethnopolitical warfare: Causes, consequences, and possible solutions*, 319-342.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup Bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- Hofhuis, J. & Van 't Hoog, M. (2010). *Handboek Succesvolle Diversiteitsinterventies*. Den Haag.

- Hogg, M.A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: a motivational theory of social identity processes and group phenomena. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 223–255.
- Hogg, M.A., & Abrams, D. (1993). Towards a singleprocess uncertainty-reduction model of social motivation in groups. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 173-190). Hemel Hempstead, UK: Harvester Wheatsheaf.
- Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (2000). Assimilation and diversity: An integrative model of subgroup relations. *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), 143—156.
- Ibarra, H. (1995). Race, Opportunity and Diversity of Social Circles in Managerial Networks. *Academy of Management Journal*, 38, 673–703.
- Ilgén, D.R., & Youtz, M.A. (1986). Factors affecting the evaluation and development of minorities in organizations. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management: A research annual* (pp. 307-337). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Islam, M.R., & Hewstone, M. (1993). Dimensions of contact as predictors of intergroup anxiety, perceived out-group variability, and out-group attitude: an integrative model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 700–10.
- James, E.H. (2000). Race-related Differences in Promotions and Support: Underlying Effects of Human and Social Capital. *Organization Science*, 11, 493–508.
- Jones, J.M. (1972). *Prejudice and racism*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Judd, C.M., Park, B., Ryan, C.S., Brauer, M., & Kraus, S. (1995). Stereotypes and ethnocentrism: diverging interethnic perceptions of African American and White American youth. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 460–81.

- Karreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149—175.
- Katz, D., & Braly, K.W. (1933). Racial stereotypes of 100 college students. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28, 280-290.
- Kraiger, K. & Ford, J.K. (1985). A Meta-Analysis of Ratee Race Effects in Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 70, 56–65.
- Kramer, R. M., & Carnevale, P. J. (2001). Chapter twenty-one. *Blackwell handbook of social psychology: Intergroup processes*, 431.
- Lai, G.W., Lin, N., & Leung, S. (1998). Network Resources, Contact Resources, and Status Attainment. *Social Networks*, 20(2), 159-78.
- Lazarsfeld, P. & Merton, R.K. (1954). Friendship as a Social Process: A Substantive and Methodological Analysis. In M. Berger, T. Abel and C.H. Page (Eds.), *Freedom and Control in Modern Society*. New York, NY: Van Nostrand.
- Leippe, M.R., & Eisenstadt, D. (1994). Generalization of dissonance reduction: decreasing prejudice through induced compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 395.
- Leonardelli G.J. & Brewer, M.B. (2001). Minority and majority discrimination: when and why. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(6), 468-485.
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22, 28-51.
- Lin, N. (2000). *Social Capital: A Theory of Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, N., & Dumin, M. (1986). Access to Occupations through Social Ties. *Social Networks*, 8, 365-85.

- Lin, N., Ensel, W.M., & Vaughn, J.C. (1981). Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment. *American Sociological Review*, 46, 393-405.
- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. New York, NY: Harcourt Brace.
- Maass, A. (1999). Linguistic intergroup bias: Stereotype perpetuation through language. *Advances in experimental social psychology*, 31, 79-121.
- Maass, A., Castelli, L., & Arcuri, L. (2000). Measuring prejudice: implicit versus explicit techniques. See Capozza & Brown 2000, pp. 96–116.
- Mackie, D.M., & Smith, E.R. (1998). Intergroup relations: insights from a theoretically integrative approach. *Psychological review*, 105(3), 499.
- Macrae, C.N., & Bodenhausen, G.V. (2000). Social cognition: Thinking categorically about others. *Annual review of psychology*, 51(1), 93-120.
- Major, B., & O'Brien, L.T. (2005). The social psychology of stigma. *Annual Review of Psychology*, 56(393-421).
- McCauley, C., Stitt, C.L., & Segal, M. (1980). Stereotyping: From prejudice to prediction. *Psychological Bulletin*, 87(1), 195.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D.J. (1998). At the Margins: A Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups. *Academy of Management Journal*, 41, 441–52.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. CA: Sage.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2016). Jaarraportage Bedrijfsvoering Rijk 2015.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (n.d.). Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-onderwijs-cultuur-en-wetenschap>

- Monteith, M. (1993). Self-regulation of stereotypical responses: implications for progress in prejudice reduction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 469–485.
- Monteith, M.J., Sherman, J.W., & Devine, P.G. (1998). Suppression as a stereotype control strategy. *Personality and Social Psychology Review*, 2(1), 63–82.
- Nelson, T.D. (2009). *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination*. New York, NY: Psychology Press.
- Operario D. & Fiske, S.T. (1998). Racism Equals Power plus Prejudice: A Social Psychological Equation for Racial Oppression. In J.L. Eberhardt and S.T. Fiske (Eds.), *Confronting Racism: The Problem and the Response*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oskamp, S. (2000). *Reducing Prejudice and Discrimination*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Pettigrew, T.F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology* 49, 65–85.
- Pettigrew, T.F., & Tropp, L.R. (2000). Does intergroup contact reduce prejudice? Recent meta-analytic findings. *Reducing prejudice and discrimination*, 93, 114.
- Phelps, E.A., O'Connor, K.J., Cunningham, W.A., Funuyama, S., Gatenby, J.C., et al. (2000). Performance on indirect measures of race evaluation predicts amygdala activation. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 12, 729–38.
- Pratto, F., Tatar, D.G., & Conway-Lanz, S. (1999). Who gets what and why: Determinants of social allocations. *Political Psychology*, 20(1), 127–150.
- Pulakos, E.D., White, L.A., Oppler, S.H., & Borman, W.C. (1989). Examination of Race and Sex Effects on Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 770–81.
- Rapley, T. (2007). *Doing conversation, discourse and document analysis*. London, England: Sage.
- Roberson, L., & Block, C. J. (2001). 6. Racioethnicity and job performance: A review and critique of theoretical perspectives on the causes of group differences. *Research in organizational behavior*, 23, 247–325.

- Schaafsma, J. (2008). Interethnic relations at work: Examining ethnic minority and majority members' experiences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 453-465.
- Sherman, J.W., Klein, S.B., Laskey, A., & Wyer, N.A. (1998). Intergroup bias in group judgment processes: the role of behavioral memories. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, 51-65.
- Sidanius, J., & Pratto, F. (2001). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press.
- Siebers, H. (2009). Struggles for recognition: The politics of racio ethnic identity among Dutch national tax administrators. *Scandinavian Journal of Management* 25, 73-84.
- Siebers, H. (2015). Making ethnic identity work in interactions at work [PowerPoint Slides]. Retrieved from <http://edubb.uvt.nl>
- Singh, B., Winkel, D.E., & Selvarajan, T.T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242-263.
- Solomon, S., Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (1991). A terror management theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews. *Advances in experimental social psychology*, 24, 93-159.
- Sprengers, M., Tazelaar, F., & Flap, H.D. (1988). Social Resources, Situational Constraints, and Reemployment. *Netherlands Journal of Sociology*, 24, 98-116
- Stevens, L.E. & Fiske, S.T. (1995). Motivation and cognition in social life: A social survival perspective. *Social Cognition*, 13, 189-214.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel and W. Austin (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Pacific Grove, CA: Brooks and Cole.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Vanman, E.J., Paul, B.Y., Ito, T.A., & Miller, N. (1997). The modern face of prejudice and structural features that moderate the effect of cooperation on affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 941– 59.
- Van Oudenhoven. J.P., Groenewoud, J.T, & Hewstone, M. (1996). Cooperation, ethnic salience and generalization of interethnic attitudes. *European Journal of Social Psychology*, 26, 649–61.
- Van Tubergen F, Maas, F., & Flap, H. (2004). The economic incorporation of immigrants in 18 Western countries: origin, destination, and community effects. *American Sociological Review*, 69(5), 704–27.
- Volker, B., & Flap, H. (1999). Getting Ahead in the GDR: Social Capital and Status Attainment under Communism. *Acta Sociologica*, 41, 17-34.
- Von Hippel, W., Sekaquaptewa, D., & Vargas, P. (1997). The linguistic intergroup bias as an implicit indicator of prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 490– 509.
- Wilder, D., & Simon, A.F. (2001). Affect as a cause of intergroup bias. In R. Brown, & S. Gaertner (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes*. Malden, MA: Blackwell.
- Wittenbrink, B., Judd, C., & Park, B. (1997). Evidence for racial prejudice at the implicit level and its relationship with questionnaire measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 262–74.

Appendix A: mail to introduce the research

Beste OCW-collega,

De Minister van OCW heeft op 4 februari 2016 in een bijeenkomst van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren het Charter Diversiteit getekend (www.diversiteitinbedrijf.nl).

OCW zet zich hiermee in “voor een inclusieve werkcultuur, inclusief leiderschap en diversiteit in de eigen organisatie. Een organisatie die kansen biedt aan vrouwen, mannen, LHBT-ers, alle leeftijden, arbeidsbeperkten en mensen met een bi-culturele achtergrond.

In samenwerking met de Tilburg Universiteit is een onderzoek gestart naar het identificeren van de verbeterruimte in de verticale doorstroom en ontwikkeling van medewerkers met diverse (niet-westerse) achtergronden. Daarbij zullen de ervaringen van medewerkers en leidinggevendenden in hun alledaagse werkervaring worden meegenomen.

Het doel van het onderzoek is:

1. Het vaststellen van de verbeterruimte in de verticale doorstroom en ontwikkeling van medewerkers met verschillende achtergronden in functie van de te realiseren werkprocessen.
2. Het vaststellen van de factoren in de werkprocessen, in de manier van organiseren van die processen, in de aansturing en in de HRM-processen die die verbeterruime bepalen.
3. Het formuleren van doelgerichte en concrete aanbevelingen om die verbeterruimte daadwerkelijk te benutten.

Het onderzoek wordt vanuit vier verschillende perspectieven benaderd, waarbij de eerste drie zich vooral focussen op dagelijkse interacties, netwerken van en tussen medewerkers en prestaties en beoordelingen. Het vierde perspectief richt zich op de verticale doorstroom van medewerkers. Het onderzoek bestaat uit observaties, zelfrapportages en interviews in verschillende delen van de organisatie.

Informatie die uit het onderzoek wordt verkregen zal vertrouwelijk en anoniem behandeld worden.

U heeft aangegeven mee te willen aan dit onderzoek. U wordt binnenkort benaderd door één van de studentes van de internationale Masteropleiding Management of Cultural Diversity (Shauni Mulders, Marissa Koster, Josephine Ament, Lauri Rosmalen) voor het maken van een afspraak voor een interview.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Joop Kruuk

Directeur Organisatie en Bedrijfsvoering

Voor meer informatie:

Dr. Hans Siebers, Tilburg University (013-4663326 of 06-51956382)
h.g.siebers@tilburguniversity.edu

Ton de Leede, OCW/DOB

Peter Wansink, OCW/Directie Emancipatie

Appendix B: script semi-structured interview employee

The interview is semi-structured and face-to-face since it allows interviewees freedom to express their views in their own terms. First, the focus was on the experiences of individual key moments. Subsequently, common patterns in these moments were taken into consideration in order to emphasize contextuality. Finally, the key moments were linked to the three factors: performance, labor control outcomes, and networking. Since the semi-structured interviews were conducted in Dutch, the script is therefore in Dutch.

Dutch version

Introduction interviewer

Welkom (naam), heel fijn dat u de tijd heeft genomen om deel te nemen aan mijn onderzoek! Dankuwel hiervoor. Voordat we beginnen zou ik graag mezelf even willen voorstellen. Ik ben Shauni Mulders, master student Management of Cultural Diversity aan Tilburg University. Dit onderzoek voer ik uit in het kader van een samenwerking tussen het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en Tilburg University met als doel data verzamelen over omgangsvormen in dagelijkse interacties binnen het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. De informatie die u mij geeft zal vertrouwelijk en anoniem worden behandeld en alleen gebruikt worden voor onderzoeksdoeleinden. Ik bevind mij dus in een neutrale positie waarin onze afkomst en culturele achtergrond geen rol spelen. Dit interview zal bestaan uit open vragen en neemt ongeveer een uur in beslag. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Tot slot, heeft u er bezwaar tegen als ik dit interview opneem?

Introduction interviewee

- Wat is uw functie?
- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw achtergrond met betrekking tot educatie?
- Wat is uw afkomst/culturele achtergrond?
 - Waar bent u geboren en waar zijn uw ouders geboren?
 - Hoelang woont u al in Nederland?
 - Als welke nationaliteit beschouwt u zichzelf?
- Vanaf welk jaar bent u werkzaam bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen?

- Wat zijn uw ambities en krijgt u toegang/kansen om uzelf te ontwikkelen binnen het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen?
- Hoe maak je hier carrière? Wat is daarvoor nodig?
- Hoe krijg je hier een positieve beoordeling tijdens een performance assessment?

Interview questions

Salient key-moments

1. Ik wil het graag hebben over bepaalde momenten/gebeurtenissen van afgelopen weken (/uw tijd bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen|).
 - 1.1 Zijn er momenten geweest waarop u zich bewust werd van uw eigen afkomst of culturele achtergrond of die van een of meerdere collega's? Dat kan zijn dat u dacht: 'He, dat zegt of doet hij/zij vanwege zijn/haar afkomst' of 'Dat doet of zeg ik mede vanwege mijn afkomst .' Zo ja, hoe heeft u deze momenten (refereren naar de drie onderstaande momenten) waarop afkomst en culturele achtergrond een rol speelden ervaren?
 - a. Zijn er momenten geweest waarop afkomst en culturele achtergrond een rol speelden maar geen consequenties hadden.
 - 1.1.1 Zo ja, hoe heeft u deze ervaren en hoe speelden afkomst en culturele achtergrond hierin een rol?
 - 1.1.2 Wat is de inhoud van deze beelden? Hoe zien ze eruit en waar komen ze vandaan?
 - 1.1.3 Welke factoren zorgden ervoor dat het geen consequenties had?
 - 1.1.4 Is dit eenmalig of komt het vaker voor? Hoe vaak komt het dan voor?
 - b. Zijn er momenten geweest waarop afkomst en culturele achtergrond een rol speelden en consequenties hadden voor sociale categorisatie en beeldvorming ('stereotypering en vooroordelen').
 - 1.1.5 Zo ja, hoe heeft u deze ervaren en hoe speelden afkomst en culturele achtergrond hierin een rol?
 - 1.1.6 Wat is de inhoud van deze beelden? Hoe zien ze eruit en waar komen ze vandaan?
 - 1.1.7 Welke factoren zorgden ervoor dat het consequenties had?

1.1.8 Is dit eenmalig of komt het vaker voor? Hoe vaak komt het dan voor?

c. Zijn er momenten geweest waarop afkomst en culturele achtergrond een rol speelden en consequenties hadden voor uw eigen gedrag of voor het gedrag van anderen ('discriminatie').

1.1.9 Zo ja, hoe heeft u deze ervaren en hoe speelden afkomst en culturele achtergrond hierin een rol?

1.1.10 Wat is de inhoud van deze beelden? Hoe zien ze eruit en waar komen ze vandaan?

1.1.11 Welke factoren zorgden ervoor dat het consequenties had?

1.1.12 Is dit eenmalig of komt het vaker voor? Hoe vaak komt het dan voor?

1.2 Kunt u momenten herinneren waarop uw eigen afkomst of culturele achtergrond of die van uw collega's geen enkele rol speelden? Dat u geen enkele associatie had met afkomst of achtergrond van uzelf of van anderen?

1.2.1 Zo ja, hoe heeft u deze ervaren en hoe speelden afkomst en culturele achtergrond hierin geen rol?

1.2.2 Wat is de inhoud van deze beelden? Hoe zien ze eruit en waar komen ze vandaan?

1.2.3 Is dit eenmalig of komt het vaker voor? Hoe vaak komt het dan voor?

Als een participant geen momenten die relevant waren met betrekking tot etnische identiteit heeft omschreven, dan worden de volgende vragen gesteld:

1.3 Kunt u een moment omschrijven waarop afkomst en culturele achtergrond een rol speelden in dagelijkse interacties?

1.4 Weet u zeker dat u iets soortgelijks nog nooit zelf heeft ervaren?

Performance

2. Hebben deze momenten (de salient key-moments) uw performance op het gebied van kwantiteit (het behalen van gestelde doelen) beïnvloed?

a. Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven?

3. Hebben deze momenten (de salient key-moments) uw performance op het gebied van kwaliteit (betrouwbaarheid) beïnvloed?
 - a. Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven?
4. Hebben deze momenten (de salient key-moments) uw performance op het gebied van gedragscodes en protocollen beïnvloed?
 - a. Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven?

Labor control outcomes

5. Hebben deze momenten (de salient key-moments) beoordelingen over wat u kan en doet met betrekking tot diploma's en werkervaringen beïnvloed?
 - a. Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven?
6. Hebben deze momenten (de salient key-moments) beoordelingen over wie u bent met betrekking tot persoonlijkheid, identiteit, houding en motivatie beïnvloed?
 - a. Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven?
7. Hebben deze momenten (de salient key-moments) uw toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden beïnvloed?
 - a. Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven?

Networking

8. Hebben deze momenten (de salient key-moments) het netwerken of de motivatie om te netwerken beïnvloed?
 - a. Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven?
9. Hebben deze momenten (de salient key-moments) het aantal relaties die u verder kunnen helpen bij uw loopbaan beïnvloed?
 - a. Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven?
10. Hebben deze momenten (de salient key-moments) de sterkte van deze relaties die u verder kunnen helpen bij uw loopbaan beïnvloed?
 - a. Zo ja, hoe? Kunt u een voorbeeld geven?

Appendix C: script semi-structured interview supervisor

The interview is semi-structured and face-to-face since it allows interviewees freedom to express their views in their own terms. First, the focus was on the three dependent variables performance, labor control outcomes, and networking with respect to the migrants and non-migrants. Second, comparisons concerning these three variables between the migrants and non-migrants were made. Third, reasons why differences in these variables exist between migrants and non-migrants were discussed. Since the interviews were conducted in Dutch, the script is therefore in Dutch.

Dutch version

Introduction interviewer

Welkom (naam), heel fijn dat u de tijd heeft genomen om deel te nemen aan mijn onderzoek! Dankuwel hiervoor. Voordat we beginnen zou ik graag mezelf even willen voorstellen. Ik ben Shauni Mulders, master student Management of Cultural Diversity aan Tilburg University. Dit onderzoek voer ik uit in het kader van een samenwerking tussen het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en Tilburg University met als doel data verzamelen om zo een beeld te krijgen van de loopbaanontwikkeling van medewerkers met betrekking tot diversiteit. De informatie die u mij geeft zal vertrouwelijk en anoniem worden behandeld en zal dus niet met naam en toenaam worden geregistreerd. De resultaten worden verwerkt onder een code of pseudoniem en alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Ik bevind mij dus in een neutrale positie waarin onze afkomst en culturele achtergrond geen rol spelen. Dit interview zal bestaan uit open vragen en neemt ongeveer een uur in beslag. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Tot slot, heeft u er bezwaar tegen als ik dit interview opneem?

Introduction interviewee

- Wat is uw functie?
- Wat is uw achtergrond met betrekking tot educatie?
- Wat is uw afkomst/culturele achtergrond?
- Vanaf welk jaar bent u werkzaam bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen?
- Hoe lang geeft u al leiding aan participant X ('migrant')?
- Hoe lang geeft u al leiding aan participant Y ('non-migrant')?

Interview questions

U, als supervisor, beoordeelt uw werknemers en voert performance assessments uit.

1. Wat doet er nu eigenlijk werkelijk toe om in deze organisatie te scoren qua carrière ontwikkeling?
2. Hoe scoort participant X ('migrant') met betrekking tot deze criteria?
3. Hoe scoort participant Y ('non-migrant') met betrekking tot deze criteria?

Performance

4. Hoe presteert participant X ('migrant') op het gebied van kwantiteit (het behalen van gestelde doelen)?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
5. Hoe presteert participant Y ('non-migrant') op het gebied van kwantiteit (het behalen van gestelde doelen)?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
6. Wie presteert er beter op het gebied van kwantiteit (het behalen van gestelde doelen)?
 - a. Waarom? Kunt u een voorbeeld geven?
7. Hoe presteert participant X ('migrant') op het gebied van kwaliteit (betrouwbaarheid)?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
8. Hoe presteert participant Y ('non-migrant') op het gebied van kwaliteit (betrouwbaarheid)?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
9. Wie presteert er beter op het gebied van kwaliteit (betrouwbaarheid)?
 - a. Waarom? Kunt u een voorbeeld geven?
10. Hoe presteert participant X ('migrant') op het gebied van gedragscodes en protocollen?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
11. Hoe presteert participant Y ('non-migrant') op het gebied van gedragscodes en protocollen?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
12. Wie presteert er beter op het gebied van gedragscodes en protocollen?
 - a. Waarom? Kunt u een voorbeeld geven?

Labor control outcomes

13. Hoe wordt participant X ('migrant') beoordeeld op wat hij/zij kan en doet met betrekking tot diploma's en werkervaringen?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
14. Hoe wordt participant Y ('non-migrant') beoordeeld op wat hij/zij kan en doet met betrekking tot diploma's en werkervaringen?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
15. Wie wordt er beter beoordeeld op wat men kan en doet met betrekking tot diploma's en werkervaringen?
 - a. Waarom? Kunt u een voorbeeld geven?
16. Hoe wordt participant X ('migrant') beoordeeld op wie hij/zij is met betrekking tot persoonlijkheid, identiteit, houding en motivatie?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
17. Hoe wordt participant Y ('non-migrant') beoordeeld op wie hij/zij is met betrekking tot persoonlijkheid, identiteit, houding en motivatie?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
18. Wie wordt er beter beoordeeld op wie men is met betrekking tot persoonlijkheid, identiteit, houding en motivatie?
 - a. Waarom? Kunt u een voorbeeld geven?
19. In welke mate heeft participant X ('migrant') toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
20. In welke mate heeft participant Y ('non-migrant') toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
21. Wie heeft beter toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden?
 - a. Waarom? Kunt u een voorbeeld geven?

Networking

22. Hoe zou u de netwerkcapaciteiten van participant X ('migrant') omschrijven?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
23. Hoe zou u de netwerkcapaciteiten van participant Y ('non-migrant') omschrijven?

- a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
- 24. Wie is beter in netwerken of heeft meer de motivatie om te netwerken?
 - a. Waarom? Kunt u een voorbeeld geven?
- 25. Hoe zou u de relaties die verder kunnen helpen bij zijn/haar loopbaan van participant X ('migrant') omschrijven?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
- 26. Hoe zou u de relaties die verder kunnen helpen bij zijn/haar loopbaan van participant Y ('non-migrant') omschrijven?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
- 27. Wie heeft meer relaties die verder kunnen helpen bij zijn/haar loopbaan?
 - a. Waarom? Kunt u een voorbeeld geven?
- 28. Hoe zou u de sterkte van relaties die verder kunnen helpen bij zijn/haar loopbaan van participant X ('migrant') omschrijven?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
- 29. Hoe zou u de sterkte van relaties die verder kunnen helpen bij zijn/haar loopbaan van participant Y ('non-migrant') omschrijven?
 - a. Welke factoren zijn hierop van invloed?
- 30. Wie heeft sterkere relaties die verder kunnen helpen bij zijn/haar loopbaan?
 - a. Waarom? Kunt u een voorbeeld geven?

Mutual ethnic biases

- 31. Hebben deze verschillen tussen migranten en non-migranten iets te maken met omgangsvormen in dagelijkse interacties binnen het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen?
 - a. Heeft u ervaren dat werknemers elkaar categoriseren of een beeld vormen ten opzichte van elkaar?
 - b. Heeft u ervaren dat deze verschillen tussen migranten en non-migranten gevolgen hebben voor uw eigen gedrag of het gedrag van andere werknemers?
 - c. Zo nee, denkt u dat er helemaal geen sprake is van sociale categorisatie, beeldvorming en gedragsveranderingen binnen het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen?

Appendix D: data-matrix and coding scheme

Datamatrix	
1.	In what key moments do these biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) become salient?
3.2	- “Ja, dat is er wel heel sterk aanwezig. Dat zou je aan een van de collega's moeten vragen, haha. Nou goed, het is er wel.” - “Nou ben ik knuffelallochtoon hierbinnen en dat werd ook zo gezegd uiteindelijk. Dus dat was echt bizar. Knuffelallochtoon was het toen.” - “Dus zulke gekke dingen ja, dus eigenlijk dat dat is net net even wat anders maar het is wel duidelijk. Het is is duidelijk. Je weet wat er wat er speelt. Er is geen onderhuidse acties. Dat is niet het geval.” - “In de club waar ze MBO'ers hebben en daar pas je het beste.”
5.2	- “Ehm, ik denk ja. Nou ja, ik kan niet voor anderen spreken maar ik denk dat je toch wel op de een of andere manier je voelt wel iets. Je kan het wel rooskleurig brengen maar soms gebeuren er gewoon dingen waarvan je toch denkt.. Waar zit het 'm in.” - “Maar misschien hebben meer mensen dat om zich te bewijzen in hun nieuwe functie dat kan ook. Maar soms komt dan wel is het toch dat ik bruin ben, vanwege mijn afkomst of is het gewoon omdat ik een nieuwe functie heb en het bij iedereen misschien wel een verrassing zal zijn en dat het voor iedereen kan gelden. Dat weet je niet.” → <i>proving yourself</i>
1.2	<i>Confrontations and contradictory moments</i> “Wel alcohol, geen varkensvlees. Dat kan soms sommige mensen in de war brengen moet ik eerlijk zeggen. Dat denken van hé wat krijgen we nou, je bent Moslim, je bent, ga je, oh je eet toch geen varkensvlees, waarom drink je dan wel alcohol en zo? Dus dat soort vragen maar dat is ook wel vaak heel onschuldige vragen.”
3.1	“Uhhh soms heb je dingen nodig dat dingen opvallen om, om het in beweging te krijgen want als er inderdaad iets mis is uhh dan heb je iets nodig om het, om het in beweging te krijgen. Uhhh maar uhh dat kan natuurlijk ook de verkeerde kant op werken, dat op moment dat je zegt nou ja ik ga daar extra aandacht voor vragen, betekent het dus dat je de nadruk erop legt dat mensen anders zijn. Uhhh en

	daarmee dus ook benadrukt dat uhh uhh ja dat mensen anders moet behandelen.”
3.2	“Nou ja ik dat dat het meer gaat om het gedrag zozeer van vrij direct en van nou het is een beetje hoger gelegen gebied. Dus ga jij maar naar die kant want daar pas jij het beste. Daar ken je het beste gedijen. En dat was ook een van de eyeopeners waarvan ik denk van dat moet ik echt toch ff op een andere manier mijn ehm carrière gaan ehm aanvaren maar niet op deze manier meer. Dat dat moet je los gaan zien of los zien te koppelen van je huidige werkgever. Van de plek waar je zit anders blijf je zeg maar ehm, zitten in een cirkeltje wat eigenlijk niet eh z'n nek uitsteekt om te zeggen van nou ja goed vooruit. Ik denk dat je dat jij echt daar en daar weet je wel. Dat de eerlijkheid zit er niet in vind ik.”
4.3	“Uhm, nou mijn eigen afkomst daar heb ik niet zo ... (...) Hahaha. Daar ben ik meer onbewust van, maar ja je wordt wel geconfronteerd met de afkomst van collega's.”
5.2	- “Ehm, er was eh twee weken geleden was er dacht ik een item op het journaal en dat ging over de ramadan. Dat het van start was gegaan en veel collega's hadden dat gezien en wat er naar voren kwam dat er heel veel zoet wordt gegeten in die maand. En dat eigenlijk de meeste mensen aankomen in plaats van afvallen. Nou dat wordt zo ook besproken de volgende dag hier op kantoor. En toen werd er ook gezegd van eh ja eten jullie ook zo. Jij eet ook zo vet en zoveel zaken. Toen zei ik jullie? Pardon en toen heb ik wel even gecorrigeerd van nou ja dat hoeft niet voor iedereen te gelden en iedereen doet het op z'n eigen manier en dat is gewoon een beeld dat eh nu is ontstaan. En we zijn niet allemaal hetzelfde.” - “Vond ik heel vervelend. De wijze waarop hier werd gesproken over de zwarte pietten discussie van joh eh wat is dat nou. Waarom moeten d'r nou weer altijd mensen zijn die eh nou ja over zwarte pietten een en ander eh zeggen. Het is toch maar een kinderfeest nou ja gewoon wat je ook in de media hoort. En toen heb ik ook de andere kant belicht van ja dat het ook kwetsend kan worden ervaren en dat zwarte piet toch wel op mensen lijkt die in je naaste omgeving voorkomen en dat het voor kleine kinderen die op zwarte piet lijken dat het vervelend kan zijn. Dat mensen het verschil niet zien. Ehm, maar ook van het kan ook op een andere manier maar dat zeg maar dat gesprek was wel veel moeilijker dan over ramadan.(...) Op dat moment inderdaad je doet het in in netste bewoordingen ehm maar uiteindelijk gaat er toch emoties eh gaan toch meespelen want ieder bekijkt het natuurlijk vanuit zijn eigen interpretatiekader enne ja dat komt dan toch wel in het gesprek. Het gaat

	niet heel heftig want je bent toch op je werk en je gaat toch professioneel probeer je dat gesprek te houden. Maar je blijft toch van mmm die heeft toch wel vaststaande denkbeelden. Ehm, ja.”
2.1	<i>Application moments</i> - “Nou en hoeveel dat ik voor elke vijf keer dat ik een allochtoon moet doen moet een, kan een autochtoon een keer. Dus het aan, om binnen te komen is vaak uhh best wel.” - “Dat je denkt ja naja uhh ik bedoel, natuurlijk denk je ik doe dit beter, de ander doet dat beter maar dat heeft niks met huidskleur of met achtergrond of weet ik veel uhh te maken. Het zou kunnen dat dat een uhh, maar alleen bij de, om binnen te komen” - “Nee. Naja kijk op de directie niet. Ja wat ik zeg, ik kan me wel voorstellen dat je bij, en dat, maar dat is gewoon los, sowieso moeilijk met aanname, mensen aannemen van om, maar dat is sowieso lastig, wie, wie neem je nu aan. Dus ik uhh, dus dat daar bij OCW meer zit dan bij de, dan als ze eenmaal aan de gang zijn. Dat er, maar.” - “Dus dat meer in die fase om erin komen, dat daar. (...) Meer, meer probleem is, als er een probleem is, dan als je eenmaal binnen bent, denk ik. Maar dat is meer iets uhh, ik weet niet of je daarachter kan komen, maar.”
5.2	Ehm, nou ja ten eerste denk ik dat het komt doordat ehm het allemaal op slot zit bij de rijksoverheid. Het is heel lastig om binnen te komen. (...) Ehm, nou ja ik dat kan aan de ene kant en aan de andere kant wat ik net zei, het is gewoon heel moeilijk om binnen te komen. Dat dat denk ik echt. (...) Blank, blijft het blank. Ja.
5.3	“Ik denk dat ja volgens mij moet je wel echt wel, echt gewaardeerd worden je kan. (...) En de beste mens op de op die plek en dan moet niet uitmaken of je eh donker of niet donker bent. Dat of man of vrouw of jong of oud. Nee, daar ben ik ook niet voor maar goed ingeval van twijfel of ja echt echt echt gelijk maar goed dat is altijd heel heel lastig om echt een gelijke iemand te hebben.”
2.2	<i>Appearance moments</i> - “Nou ja bijvoorbeeld uhh ik merk dat hier in Nederland heel erg uhh gekeken wordt naar uhh kleding, niet door iedereen trouwens he. Nooit uhh zeg maar

	veralgemeniseren, maar uhh wordt naar naar kleding gekeken die past bij een bepaald jaargetijden. He, bijvoorbeeld in de zomer draag je kleurtjes en in de winter draag je donkere kleding hahaha. Dat vind ik echt zo'n onzin. Uhhh en uhhh dat is ook echt iets wat ik helemaal niet herken van mijn familie bijvoorbeeld. Mijn Surinaamse familie draagt gewoon alles en volgens mij sowieso gewoon voor kleurrijker ook dan wat ze in Nederland gewend zijn. Dat is een heel concreet voorbeeld. (...) Nou ja gisteren zei iemand nog tegen mij wat ben je donker gekleed en in het begin, het is nu de tweede keer dat iemand dat uhh echt concreet heeft gezegd tegen mij. De eerste keer dacht wat bedoelen ze daarmee, van wat zie jij er licht uit voor de winter zoiets.” - “Uhhh nouja een keer heeft de leidinggevende wel gezegd uhhh ik heb wel trouwens uhm ik kan, niet dat ik me kan herinneren in negatieve zin dat ik me daar, dat ik negatief gevoel bij heb gehad of zo. Uhhh maar een leidinggevende die heeft wel eens gezegd uhhh toen ik een rokje aanhad van uhh dat ze dat zo mooi vond staan want het uhh uhh het past mooi bij mijn huidskleur enzo, weet je wel dat soort dingen. Die mooie bruine benen, dat heb ik niet, ik heb van die melkflessen. Weet je wel, dat soort dingen.”
5.2	- “Nou ja, ik heb weleens dat ik nou ja weleens zeker toen ik jonger was en eh dat ik wel werd gezien altijd als de secretaresse of diegene die het verslag moet maken. En dat ik daar niet zat als zijnde beleidsmedewerker zijnde of een projectleider of een ander functionaris. Dus dat men al in eerste instantie bij mijn aanzien dachten van die heeft een ondersteunende functie. Ja, en dat vond ik wel vervelend maar kan wel met een lach kan ik daarmee omgaan maar ik heb het wel vervelend gevonden. Niets ten nadelen hoor van ondersteunende functie of” - “Ook heb ik ervaren dat ik ehm, ehm, nou ja ik oog vrij jeugdig en vooral in mijn jongere jaren eh toen ik net hier werkte was het ook van en dan heb ik het niet over qua afkomst maar meer over leeftijd. Dat als je jong bent dat daar ook een eh ja dat oudere mensen en vooral mannen dat die niet accepteren dat jij een ander beeld hebt van zaken of dat jij tot andere adviezen kan komen. En dat je daar best heftige discussie over kan voeren en dat je dan ook hulp nodig hebt om die ander zeg maar tot eh ja ander mening te kunnen vormen.”
5.3	“Ja, dat vind ik een lastige want bij sommige collega's. Ja, dat kan je aan de huidskleur zien. Goed daar ben ik niet de hele dag bewust mee bezig.(...) Maar goed

	daar heb ik verder op het werk geen last van.”
5.2	<i>Belongingness moments</i> “Omdat, omdat het was meer in het begin dat je toch je plekje zoekt. En dat je denkt van he waarom word ik niet meegevraagd of waar ligt het aan. Het kan aan mij liggen gewoon als persoon weet je. Misschien ligt het daar aan weet je dat zijn wel de gedachtes die over en weer gaan. Dus ik weet niet of dit heel erg is of niet weet je. Ik kan het ook niet helemaal specifiek plaatsen maar ja ik wil het toch wel gezegd hebben.”

2.	What factors influence the key moments that do make these biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) salient?
1.2	<i>Repetition</i> “Ja, ik heb ik kan herinneren uhh als je bijvoorbeeld complimenten krijgt over hoe goed je Nederlands spreekt. En als dat een keer gebeurt dan zeg je, wow oké dat is is helemaal niet uhh. Maar als dat herhaaldelijk gebeurt dan dan denk ik van oké, ik inmiddels heb ik dat begrepen en ... Dat heb ik wel eens meegemaakt, dat ik dacht van ja, nou heb ik het wel gehoord? (...) Nou als als het te vaak gezegd wordt dan zie ik de de zin daarachter niet. Waar het is geen magie, geen zinvol iets om dat maar te herhalen en te zeggen.”
1.2	<i>Innocence</i> “Precies, ik ik ik eet geen varkensvlees omdat ik het niet lekker vind, drink alcohol omdat ik het wel lekker vind. Maar mensen zijn meestal toch, toch heb ik het gevoel dat mensen zijn meestal op zoek naar hele diepgaande verklaringen voor je gedrag terwijl je je als mens, je hoeft niet altijd heel consequent en verklaarbaar te handelen. Maar dat zijn van die onschuldige dingetjes, zo vind ik zelf.”
1.2	<i>Suspicious</i> “Maar dat dat is ook zo'n vermoeden he... (...) Dat dat nergens op gebaseerd.”
3.3	“Ja, ja maar inderdaad er wordt elke keer gesproken over transparantie en zorgvuldigheid maar ja in de praktijk is dat eh kun je daar je vraagtekens bijzetten.”

1.2	<i>Easiness</i> - “Dan is het heel makkelijk voor mij om te zeggen, ja, natuurlijk ben ik geweigerd omdat ik uit Afghanistan kom. Dat is ook een hele makkelijke manier om dingen af te doen. Begrijp je wat ik bedoel? (...) Soms heb ik het gevoel dat mensen het heel snel doen ja, het toeschrijven aan aan aan aan aan inderdaad uit het buitenland zijn en dergelijke.” - “Nou gemak, gemak denk ik, gemakzucht bij mensen. Gemakzucht ook bij mezelf toen ik werd geweigerd bij defensie. Toen dacht ik oh ja natuurlijk ik kom uit Afghanistan, ze vertrouwen mij niet met die informatie. Toch zeer makkelijk. En mensen zijn denk ik altijd op zoek naar makkelijke manieren om om zichzelf uhh gerust te stellen, denk ik.” - “Ik moet zeggen dat ik daar weinig aandacht aan besteed, ik ga ook niet heel uitgebreid antwoord geven op de vraag, op dat soort vragen. Dus ik laat het verder gewoon de persoon zelf om het uit te zoeken hoe het zit dat ik wel alcohol drink en geen varkensvlees eet en dergelijke. (...) ik vraag me af in hoeverre in hoeverre dat uit te leggen is aan iemand, dat dat dat voor mij is het moeilijk om uit te leggen dat ik zeg, oké ik ben wel geboren in een moslimgezin. Uhh maar ik kom niet uit een heel gelovige familie, uhh ik drink alcohol, ik eet geen varkensvlees. Hoe moet je dat verklaren? Als iemand zegt, ook al zegt iemand zeg in die situatie, dat ik bedoel dat is ook gewoon voor mij als ik iemand zou zien zo gedragen. Dan denk ik van ja, is die gelovig, is die, hij eet geen varkensvlees. Ik kan me voorstellen dat sommige mensen moeite hebben om om die informatie te verwerken. (...) Precies, maar het kan ook zo zijn dat dat er helemaal geen gedachtegang achter is.”
3.2	“er zijn wel momenten tussen waar je dan inderdaad kunt afvragen heeft dat nou serieus te maken met he is is er iets aan de hand omdat ik dan eigenlijk van een andere afkomst ben of is er iets aan de hand omdat er eigenlijk feitelijk, zakelijk iets.. niet klopt. En ik denk dan dat er op dat moment, waar ik er het over zou kunnen hebben, is dat er zakelijks iets niet zou klopte maar dat het uiteindelijk persoonlijk door gespeeld heeft naar je afkomst. Dat is eigenlijk een beetje waar , wat er gebeurt dan. Maar het is heel zelden en dus wel eens, dus ja hoeft verder geen... (...) je kunt eigenlijk in een slachtofferrol gaan zitten en daarom kies ik daar ook niet voor. voor die termen, eigenlijk.”

2.1	<i>Absence of similarities</i> “Dat het misschien moeilijker. Ja je hoort vaak dat de bazen toch kiezen naar, voor iemand die op hen lijkt. Uhhh dat je dan uhh ja, dan dat dan toch een rol speelt. Maar goed dat uhh vind ik ook niet. (...) En dan kan je misschien onbewust toch voor niet iemand die dichterbij, he die dichterbij, die uhh, die bij meer, dat zou kunnen. Ja ik kan het niet bewust zeggen maar.”
3.1	“Uhm, er zijn een aantal mensen die zitten heel erg in hiërarchie te denken. Die denken heel erg in hiërarchie. Nou ja, dat in bepaalde culturen is dat veel sterker dan in andere culturen. In de Nederlandse cultuur is hiërarchie eigenlijk heel erg ondergeschikt, weet je. Een leidinggevende, ja, het is nog net niet een vriend of vriendin maar het is, ja weet je, het is gewoon een collega. En, uhm, ja als er dingen fout gaan dan spreek je iemand daarop aan. En als iemand zegt als leidinggevende of als mijn leidinggevende tegen mij zegt van je moet dit doen, vraag ik gewoon waarom. Want ik wil gewoon weten en ik wil gewoon weten dat wat ik doe dat dat zinvol is. En in bepaalde culturen weet je dat dat niet zo werkt. Als jij tegen mensen zegt spring en ze vragen hoe hoog en niet waarom zou ik dat doen. Dus dat weet je.. dat soort dingen dat zit in de cultuur.”
2.2	<i>Appearance characteristics</i> “dat er opmerkingen worden gemaakt dat mijn haar bijvoorbeeld. Wat ze dan zeggen van wat zit je haar leuk, dat kan met mijn haar niet of zo. Of uhh ik vind het altijd zo leuk, dat kroeshaar of zo. Weet je wel, dat soort dingen. Dat zijn meer gewoon bewustwordingsmomenten maar niet dat ik zeg van dat ik uhhh dat negatief, als negatief ervaar. Dat van dat haar neutraal en dat van dat rokje en die benen gewoon positief.”
2.3	“Ze heeft echt kleren aan en dan denk ik shit ik wou dat ik dat aan kon. Maar als ik het aandoe ziet het er niet uit.”
3.1	<i>Ignorance</i> “Ik uhhh ik zie het niet in de manier waarop uhhh waarop leidinggevende met hun medewerkers omgaan, daar zie ik het niet in terug. Uhhh zie ik het in andere dingen terug? Kijk ik denk dat je wat dat betreft ook wel uhh een aantal dingen uit de samenleving hier natuurlijk ook terugziet van naja als mensen dingen doen en die

	je niet begrijpt, ja dan, dan, dan zijn er wel momenten van onbegrip. Maar ook dat heeft niet met uhh andere achtergrond perse te maken.”
3.2	“Dus als je dat even optelt met dat wat er toen gezegd werd op zich dat vond ik echt een hele rare en eigenlijk best wel pijnlijke ehm manier van ehm zaken etaleren zeg maar. Zoals in de hoofd van de mensen speelde op dat moment. Dus ja om daar ja inderdaad wat over te zeggen. Ik heb daar inderdaad ontzettend veel ehm bij de eerste van mijn leidinggevende ben ik daarover in gesprek geweest. Daar even duidelijk gemaakt dat ik dit een hele vervelende en erg erg onterechte discussie vond en eigenlijk of eigenlijk te lang geduurd had. Wat eigenlijk informatief en daar hou je mee op en eigenlijk vanuit de integriteit waarmee je je werk hier hoort te doen. Het werk wat wij hier doen had dit niet zover moeten komen. Je wordt namelijk hier geacht om elke burger eigenlijk integer op een neutrale en op een eerlijke manier te behandelen. Op het moment dat je zo erin gaat zitten als medewerker hier dan ben je niet al zuiver bezig naar je doelgroep toe, want het betekent de mensen die schrijven over dit soort problematiek dat je die dus met die bril zo bekijkt. Dat kan nooit goed zijn. Dat komt door in je reactie naar de mensen toe. Dat is dus eigenlijk ook wat ik heel kwalijk vond en daar komt dan de rest van het verhaal he, zakelijk was eerst dat benoemd. Persoonlijke komt daarna. En dat zijn dus de dingen die eigenlijk wel ehm op een werkvloer heel erg veel kunnen stuk maken op een of andere manier. En denk dat het ook onwetendheid is geweest omdat had vast wel iemand gedacht.”
5.2	“Nou ja denk ik van het is eh ja ik dacht van ja men kent het niet. Men weet niet wat je eigenlijk doet in de ramadan en ze weten alleen dat je niet eet en drinkt maar ze denken ook het is een beetje een zinloze exercitie als je alleen maar aan het eind alles maar naar binnen aan het werken bent en dan vooral veel vet en veel suiker. En ehm, ik weet dat mensen dat denken en dat werd alleen maar bevestigd door die opmerking.”
5.2	<i>Assumptions and fixed ideas/images</i> - “Nee, maar soms is het wel dat jij de moslim bent en dat je dus alles moet weten over hoe of wat. En dat gebeurt ook op in in andere situaties hoor. Bijvoorbeeld toen met IS en ehm nou ja met aanslagen of als er dan geen geluid komt vanuit een islamitische gemeenschap. Hoe komt dat dan en dan ben jij dan toch wel de

	spreekbuis op dat moment. Ehm, ja. Maar ik vind het niet vervelend. Ik probeer juist kijk misschien komt dat ook hier door de omgeving. Je kan altijd wel in gesprek gaan met de collega's. Het enige wat wel lastig was wat ik heb ervaren dat is de niet van nu is toen de hele zwarte pieten discussie eh” - “Eh, omdat het gros van de Surinaamse/Hindoestaanse mensen die hier rondlopen toch wel echt secretaresse zijn. (...) Er zijn gewoon niet heel veel Surinaams/Hindoestaans beleidsmedewerkers op of bepaalde functies. Ehm, ja dus ik snap het ook wel en zeker in die periode was het ik kijk ik weet niet ik als ik nu kijk naar ik zit bij VO en als ik kijk bij PO daar loopt gewoon niemand rond met mijn kleurtje en met mijn van mijn afkomst. Wel andere collega's dus zeg maar Marokkaanse collega's of iets dergelijks maar het toch echt in de minderheid.” - “Eh, ik vind mezelf heel erg blank als ik gewoon kijk hoe ik praat en hoe ik doe maar ik lijk natuurlijk d'r niet op. Dus je hebt een verrassingselement wat dat betreft. Daarnaast heb ik me wel moeten bewijzen dat ik in taal, schriftelijk taal gewoon goed ben. Ik bedoel dat er is toch een veronderstelling van hee Nederlands zal waarschijnlijk niet zo goed zijn, op schrift. Dus er zijn wel een paar en dan bedoel ik niet dat het ehm dat men het hardop zegt maar het wel als hee dat ziet er echt echt goed. Dat is dan een opmerking waarvan ik denk van hmmm had je dat dan niet verwacht. Maar dat is nu niet aan de orde hoor. Dat was misschien in het begin.” - “Nou, ik weet het niet uit ervaring hier of ik ken geen collega's of ik ken niemand die dat zo heeft ervaren hier bij OCW. Mensen hebben aannames, denkbelden en daar wil ik dan gewoon ga ik gewoon met ze in gesprek. Het liefst ga ik met ze in gesprek.”
--	---

3.	In what key moments do these biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) not become salient?
1.1	“Uhhh nee, ik geloof het hier hier binnen WJZ, WJZ niet uhh. Misschien langer geleden uhh uhhm, en dan heb ik het over vijftien/twintig jaar geleden misschien nog langer, als er dan iemand met een hoofddoekje op een departement rondliep dan was dat nog. (...) Anders, opvallend uhh. Er werd misschien nog wat meer naar gekeken van hé uhhm maar ja dat is dat is ook niet meer aan de orde. Tenminste in mijn mijn beleving uhh.”

1.2	“Ik vertelde aan haar dat dat ik een interview heb over over bi culturele beleid van het ministerie. Toen vroeg zij ook aan mij, heb jij een situatie meegemaakt waarin je echt gediscrimineerd werd? (...) Nee want ik heb het niet meegemaakt uhh, niet uhh bewust. Uhhh zij vond het van de ene kant heel goed natuurlijk, dat dat uhh, aan de andere kant ook een beetje vreemd want het het. (...) Je hoort wel eens dat mensen wel gediscrimineerd worden. Maar om voor mij onbekende redenen is het niet bij mij gebeurd.”
1.3	- “Uhhh nee niet zo heel snel. Misschien dat je wel merkt dat het hoogstens qua politiek maar het valt eigenlijk wel mee dat je soms merkt die iemand is misschien wat meer liberaler dan iemand anders en dat merk je. Maar niet echt cultureel. Nee eigenlijk ook.” - “Maar ook denk ik omdat het culturele verschil, de achtergrond is misschien wel anders, maar op zich qua culturele houding van de mensen die hier werken is er weinig verschil. Dus je merkt niet zo'n groot verschil tussen. Ook vaak culturele opstelling tussen mensen de met een allochtone achtergrond en de mensen met een autochtone achtergrond.”
2.2	“ik heb hier op de directie helemaal niet het gevoel dat ik anders behandeld of benaderd wordt. Ik heb echt gewoon het gevoel dat ik uhh een van hen, net als een van hen uhh, net als een van de autochtone collega's behandeld wordt. Het is meer dat ik zelf verschillen ervaar. Dat is wat ik net heb toegelicht maar niet dat dat uhh, niet negatief en ook niet dat het uhh, nee gewoon niet dat dat ten nadelen gebruikt wordt of zo. Dat is is een feitelijke constatering eigenlijk.”
3.1	- “Voor mij telt gewoon van doe je wat je doet, doe je dat goed, en doe je dat met plezier en met overgave en voor de rest vind ik het niet belangrijk wat jouw achtergrond is. Tegelijkertijd merk je wel in de achtergrond dat iedereen heeft zijn eigen specifieke karakter, zijn eigen specifieke eigenaardigheden en de dingen die wel of niet bij iemand passen. Sommige dingen zijn cultureel bepaald en andere dingen niet en dat merk je wel.” - “Maar, uhm, ik zie eigenlijk weinig onderscheid tussen, uhm, ja daarin, tussen van welke achtergronden iemand komt, dat het specifiek daardoor komt.”
4.2	- “Uhm, nee ik denk dat wij, nee ik heb niet echt het gevoel dat mijn afkomst of zo ertoe doet of wat dan ook of een rol speelt ergens bij. Men houdt rekening met je, weet je, als je dingen communiceert bijvoorbeeld, Het is nu de vastenmaand, nou ja

	dan communiceer je van houd er rekening mee, weet je, door niet heel de tijd te vragen wil je koffie, weet je wel. Dat soort dingen en ook als er bijvoorbeeld getrakteerd wordt of omgaan met een bedrijfsuitje. Er wordt altijd rekening met je gehouden met je dieetvoorschriften, dat ze ook wat anders hebben dan varkensvlees of zo, weet ik veel. Dus er wordt juist wel rekening gehouden met je en nee ik kan niet zeggen dat dat een rol speelt. Dat zich zo'n situatie op deze afdeling heeft voorgedaan, nee, nee.” - “Op dat rekening houden na inderdaad, als je dat als, ja dat is dan een verschil. Maar niet, nee dat je verder anders behandeld of bejegend wordt. Nee. Nee.” - “Ik heb nooit gehoord van een voorval of zo dat iemand op een vervelende manier is benaderd of wat dan ook. Dat heb ik nooit meegekregen.”
4.3	“Het is eerder zo dat iedereen daar goed werking mee houdt.”
5.2	- “Ehm, nou ik moet eerst zeggen van dat we eigenlijk dat ze hier zeer correct zijn eigenlijk in het handelen, in uitspraken doen.” - “Ehm, ja ik heb gewoon merendeels heb ik eigenlijk gewoon geen zie ik niet dat mensen daar in professioneel op zicht, zie ik dat niet. Nee. Het is eh ik denk dat als er echt discussies spelen eh buiten OCW of als het over specifieke groepen gaat dat het dan een soort van gevoelig kan worden of dat het in ieder geval ja dat men kan denken of ja dat het een beetje ja ehm awkward word. Snap je wat ik bedoel? (...) Maar in professionele zin heb ik er geen last van.”
5.3	- Ja, dat vind ik een lastige want bij sommige collega's. Ja, dat kan je aan de huidskleur zien. Goed daar ben ik niet de hele dag bewust mee bezig. (...) Maar goed daar heb ik verder op het werk geen last van.” - “Nou ja, ik vind daar eigenlijk niks van. Ik eh vind het een heel leuk mens en ik heb hele gezellige gewoon niet zakelijke gesprekken met haar en ik heb ook zakelijk met haar samengewerkt. En dat ehm, dat ging prima. Dat gaat leuk en eh ja dan zit een hoofddoek mij niet in de weg.” - “Nee, ik eh niet bewust maar ja, misschien dat ik het ook niet zie. Dat kan maar ik eh nee, nee. Ik word niet eh nee, ik heb niet zelf dat ze tegen mij roddelen daarover. Hee, die en die met de hoofddoek, nee dat ehm, nee. En sowieso ook niet bij andere collega's. We hebben ook nog een Marokkaanse collega. Nee, nee ik heb, maak niet mee dat er in de wandelgangen of bij koffieapparaat nou ja, geroddeld wordt. Laat ik het zo maar noemen over de ehm.”

	- “Nee, niet hier binnen eh voortgezet onderwijs en de afdelingen waar ik werk, nee.”
2.1	<i>In the workplace after being selected</i> - “Moeilijk, lastig. Maar als ze eenmaal binnen zijn krijgen ze net vaak een baan aangeboden als een autochtone jongere.” - “Ja. Ja. Nou dat is ook zo. Kijk ik denk als je gewoon hier, kijk er wordt wel niet in geselecteerd in kleur maar natuurlijk wel naar type werk, uhh, dus ik, aan de ene kant je maakt promotie. Dus nou oké dat is een ding, maar ook gewoon type klussen, wie krijgt er leuke klussen. Dat heeft niks met, ik ik kan me echt niet voorstellen met kleur te maken, maar wel met, kijk van wat uhh uhh uhh het is wel, ja je kijkt gewoon heel erg naar prestaties...., hetzelfde als wat je gisteren hoorde. Prestaties in.. kijk je iemand. (...) En er wordt niet alles open gezegd, maar dan naar, door typen werkzaamheden wat je krijgt weet je wel van uhh, lig je, zit een beetje in, in de goede kant of zit aan de minder goede kanten na van uhh, nou hoe je wordt gezien. Maar het heeft niks met kleur te maken denk ik.”
3.3	“Maak niet uit wat je achtergrond is. Kom maar binnen. Iedereen kan het zogenaamd ja, nou ja dan krijg je dus een afdeling met lager opgeleiden. Dat zijn eigenlijk mensen die eh ja veel mensen die in een administratieve functie zijn begonnen ooit bij eh OCW en die gewoon in de loop der jaren ja, beetje zijn doorgegroeid.”
3.2	<i>In the workplace at collectivistic work-related moments</i> - “Dat was eigenlijk waar het om ging. Dat zat een situatie waar eigenlijk gewoon iedereen last van heeft eigenlijk nu. En dusdanig last waarschijnlijk misschien onze baan straks kost of wat dan ook. Er gebeurt heel veel wat echt ingrijpend is. Maar nu, juist nu zeg maar is zichtbaar dat men wel in staat is om alle verschillen los te laten en dan zeggen we gaan collectief, collectief optreden. Dus alles wat er al de hele tijd speelde en wantrouwen, sfeer he dat dat is eigenlijk de ehm zeg maar de bindende factor geweest. Dat wantrouwen dat er geen vertrouwen is en dat soort toestanden wat ik allemaal opgenoemd hebt. Dat is eigenlijk wat de hele tijd eigenlijk ervaren wordt door iedereen hier in dat reorganisatieproces. Maar de verschillen onderling maken het steeds weer moeilijk om eigenlijk gezamenlijk op te trekken. Uiteindelijk komt het op een punt waar je eigenlijk niet meer erom heen

	kan en dan zie je dus dat die verschillen ineens dus wel los gelaten worden en dat er gewoon een een situatie ontstaat waar iedereen zegt van nee, maar nou heb ik er genoeg van. Dit gaat gewoon anders gaan.” - “Ze zijn politiek correct over het algemeen. Omgeving waar ik nu zit ook is ehm politiekcorrect. In principe zou je eigenlijk heel slecht, je zou weinig horen dat iemand zegt nou wij doen het zo en jullie doen het zo. Je moet echt echt een heel specifiek onderwerp hebben wil je dat horen maar ehm over het algemeen is het nou wij en jij is meer in werkverband maar niet zozeer..”
--	--

4.	What factors influence the key moments that do not make these biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) salient?
1.1	<i>Habituation</i> “Ja nou ja gewenning uhmm. Ja als iedereen gewoon zijn werk doet uhm dan uhmm dan is dat het criterium uhh om met elkaar om te gaan.”
2.3	“Nee, nee. Ik heb uhhm lang in het buitenland ook gewerkt voor buitenlandse zaken en zo en uhhm ik ben heel erg gewend om met verschillende culturele achtergronden te werken. Maar hier uhh is dat weinig aan de orde. (...) Beetje van beiden. Voor mij is het wat normaler denk ik dan. Ik bedoel bij de VN en zo is dat logisch, dus denk dat het voor mij wat normaler is om meer mensen van verschillende culturele achtergronden te hebben dan, procentueel gezien in ieder geval, dan hier. En dat het daardoor hier tegenvalt, ..., voor mijn idee. (...) Dus dan uhh dan valt dat een beetje weg, dan ben je daar niet meer bewust van.”
3.2	- “Nou, uhm ja tenminste mijn opvoeding en mijn achtergrond als ik even doorgaans kijk naar de werkvloer waar ik op heb gewerkt zeg maar dat je dan heel gauw zeg maar een soort van een polder polder model kom je gauw tegen dat, kom je gauw tegen. Vooral dat verbale heel sterk. Heel erg sterk heel heel erg sterk dat soort dingen zeg maar en dan ook wel vaak niet direct zijn in wat je wil, dat is eigenlijk ook heel ingewikkeld vaak genoeg. Nou kan het ook aan de persoon liggen natuurlijk, hoe je bent. Of je nu direct bent of niet maar aan de andere kant is het ook iets omdat het beetje ingebakken Nederlands is zeg maar, naar mijn gevoel.” - “Maar ehm dat is weer wat anders maar soms heb je dan wel reacties van omstanders die dat dan zien die wisselwerking dat zien ze zo van oei, ik weet nou niet of je dat moet zeggen he tegen mij. Maar dat zit net even iets anders. Dus dat

	dat zie ik niet als een probleem omdat je dat eigenlijk van elkaar zo gewend bent, dan is dat anders. Ja, dan accepteer je dat maar dan heb je ook duidelijk gemaakt waar je staat. Je hebt de grens ook aangegeven. Ehm, hij mag het wel zeggen omdat ik het dan anders ook mag. het is het zit een geven nemen in. En dat vind ik ook niet erg want het is duidelijk. Het is duidelijk want dan weet ik waarom hij vindt bijvoorbeeld dat ik bijvoorbeeld iets later binnen kom. Zegt hij altijd, Surinaamse tijd, dat weer.” - “Nou ja, dat kan uhm wat wat dat kan drempelverhogend werken, richting he in de communicatie met mijn. En kan ook zeg maar remmend werken of soms als je je wat samen moet doen. Nou hebben we een afdeling waar vrij solistisch werk is dus eigenlijk loop je er niet zo gauw tegenaan als je dat, iets met elkaar moet doen. Want dat is bijna niet het geval, dus dat scheelt. maar een werkvloer waar je dat wel moet doen, dan waar je wel echt heel veel met elkaar samen moet. Dan kan het wel even een bepaalde groepsdynamiek geven waar je na enige tijd wel uit komt maar het duurt wel even. Dus dat het eigenlijk eeh aan elkaar moet gaan wennen, het duurt even voordat het echt goed zit.”
1.2	<i>Unconsciousness/Unawareness</i> - “Ja, maar vraag me af of dat dat of dat moet, moeten ze wel bezig zijn en waarom dan? (...) Wat gaat bewust of onbewust, ik begreep het niet. (...) Als spreker heb je daar natuurlijk heel weinig controle over.” - “Maar ik, ik zou niet meteen die gedachten hebben, tenzij ik natuurlijk wel gewoon impliciet 'bewijs' heb dat die persoon met die bedoelingen heeft gezegd of met die gedachten gezegd heeft. Ik zou niet zomaar ervan uit gaan dat mensen dingen tegen mij zeggen omdat ik uhh uit het buitenland kom oorspronkelijk. Dat dat heb ik niet, daarom zeg ik dat misschien dat sommige dingen ontgaan mij gewoon hé omdat ik omdat ik niet mee bezig ben. (...) Ja. Ja precies. Na goed, ik moet dan weer aan een grens zien te vinden tussen naïviteit en dan ook wel gewoon uhh, ik weet niet in hoeverre dat dat naïef gedrag, dat ik denk van oh mensen bedoelen dat waarschijnlijk niet zo. - “Ja precies, ik vraag me af of dat niet gewoon, gewoon, gewoon uhh dat ik niet uhh een naïeveling ben die... (...) Die denkt dat alles mooi en uhh prachtig is, weet ik niet. Kan wel. Maar ik kan alleen maar spreken over het eigen over eigen

	ervaringen. Ik kan natuurlijk niet, niet voor anderen spreken.” - “Ik ben daar sowieso niet mee bezig. Het kan ook zijn, en dan moet ik even die kanttekening moet ik maken, dat het mij ontgaat, dat ik het helemaal niet zie. Dus dat ik er niet mee bezig ben dat ik zo weinig aandacht aan geef, dat het.”
2.1	“Tuurlijk je ziet uhh dat ze donkere, donkere huidskleur heeft en, maar ja ik weet, en zo als Afifa dat ze dan uhh, ze zit in, loopt met hoofddoekje rond en. Naja weet je wel, naja natuurlijk zie ik dat wel maar dat is in de praktijk, maar in de omgang heb je dat helemaal niet in de gaten. Maar je weet nooit of je dat onbewust toch dingen anders doet, maar dat dat gevoel heb ik niet. Maar ja dat is altijd lastig om dat goed te beoordelen uhh, van jezelf te uhh, ja moet je dat niet bewust.”
2.2	“Nee maar ik denk dus, zeker als met dit inderdaad, ik denk gewoon dat zij er niet zo mee bezig zijn, mijn collega's. Mirelda is gewoon Mirelda en dat is gewoon een van de collega's.”
4.3	“Hij komt ook uit Zeist, he. Hij komt gewoon hier vandaan. Hij heeft wel een andere achtergrond, en dus ook andere cultuur, culturele gewoontes. Uhm, maar, uhm, nee.”
5.2	“Nou ja om ze, niet om te veranderen want ik zie mezelf niet als een whooo ik ga de wereld verbeteren dat niet. Maar wel om ehm het toch bewust te maken dat het toch ook wel anders kan zijn.”
1.2	<i>Own personality/mentality/attitude</i> - “Ja. Nee precies, dat dat dat dat dat is een uhh dat is een plausibele mogelijkheid. Ook omdat ik, ik ben nooit echt, de ambities die ik tot nu toe heb gehad. Ik ben niet niet geweigerd door een heel iets wat wat ik heel lang koesterde om te hebben. Ben niet geweigerd en al sowieso niet omdat ik oorspronkelijk elders vandaan kom.” - “Ja precies, maar dan heb je hele andere aspecten uhh komen in het spel. Het heeft dan niet met je afkomst te maken, het heeft ermee te maken of je serieus bezig bent met je studie of zo. Ik noem maar wat hé, beetje losse pols uhh, het heeft dan hele andere redenen waarom mensen het met elkaar goed of slecht omgaan.(...) Maar ik was wel serieus bezig. Dat dat dat dat moet ik wel zeggen, wel gewoon serieus bezig met mijn met mijn studie en ik nam het ook serieus. Ik bedoel misschien dat ze dat door hadden, dat ik gewoon gewoon degelijk bezig ben met mijn studie en dat ik er tijd aan besteed, dat ik energie aan besteed. Misschien dat ze dat waarderen.”

1.3	- “Ja dus het is een beetje een vrije vrije opstelling.” - “En ik heb ook het gevoel dat de mensen met een niet westerse achtergrond die hieraan werken wel zo westers zijn qua houding en opstelling dat er ook niet zo gauw een probleem ontstaat. (...) Misschien ook niet zo, misschien een soort schijnemancipatie die je dan krijgt omdat ja de niet westerse zijn, die hier dan werken of in ieder geval waar ik dan af en toe mee te maken heb, heb je het gevoel dat ze zo westers eigenlijk zijn dat. Ja er is niet echt een cultureel verschil of zo, het is niet zo dat er zoveel mensen zijn die echt een cultureel, misschien wel een cultureel andere achtergrond hebben maar niet echt andere culturele houding of zo. (...) Hmm. Ja ik ik weet niet hoe dat verder is en of het, ja, dat gevoel heb ik wel eens. Dat de niet westerse, de mensen met de niet westerse achtergrond die hier werken, zijn wel zo westers dat ze eigenlijk ja dat dat die hele niet westerse achtergrond eigenlijk wegvalt zeg maar. - “Maar ook denk ik omdat het culturele verschil, de achtergrond is misschien wel anders, maar op zich qua culturele houding van de mensen die hier werken is er weinig verschil. Dus je merkt niet zo'n groot verschil tussen. Ook vaak culturele opstelling tussen mensen de met een allochtone achtergrond en de mensen met een autochtone achtergrond.”
2.1	- “Nee het is gewoon hoe zij is uhh ja het is” - “Dat het, het is ook .. hier een rare cultuur is op ja, best uhh .. of sierlijk ja. Ja ik zie denk ik ook niet alles meer, maar ik heb het ook nooit zo, in mijn vorige rollen ook nooit zo gezien. Dus ik uhh ik denk dat het, dat het met kleur te maken heeft. Gewoon wel met hoe mensen kunnen zijn, gewoon uhh uhh, iets ... met kleuren of met achtergrond.” - “Kijk ik moet zeggen ik kijk af en toe wel naar uhh gewoon uhh houding. (...) Uhhm nou het is meer van dat je denkt van hebben nou uhh, kunnen we, nou leeftijd ook niet zo hoor. Meer naar uhh, want we hebben hier gewoon aardige vrouwen zitten dat je denkt nou misschien toch wel handig qua salaris en zo. Maar, ik kijk meer naar van, in deze directie heb je wat meer ... uiteraard ... mensen nodig die wat beetje durf, lef hebben. Daar kijk ik dan meer naar. Dus dan is het, dan kan je zeggen nou ik neem, gezien de inhoud, de kwaliteit wat uhh... uhh, kijk waardeer ik bepaalde dingen belangrijker dan anderen. Dus, maar ik kijk niet zo zeer naar geslacht of leeftijd of naar kleur, dat, daar kan je. (...) Voor onze directie nu he. Kijk

	natuurlijk je moet inhoudt op orde zijn maar als je dan, ik wil nou echt een onderzoeker hier hebben of iemand hebben die naast de inhoud een beetje op orde heeft ook een beetje over de gang durft te lopen en iedereen een praatje maakt en weet je, risico durft te nemen. Waar de minister van durft te zeggen of ik wil iemand hebben die op de inhoud helemaal 100% top is. (...) Niet alleen maar inhoud. En dan ja heb ik liever, maar goed dat hebt meer met ja vacature te maken dan met uhh, dat dat..., ik vind dat de directie dat meer nodig heeft. Dan dan het andere, maar dat heeft,”
2.2	- “Ik denk ook als jij jezelf steeds in een slachtofferrol plaatst dat je het ten eerste aantrekt en ten tweede dat je het ook ziet zeg maar. Uhm ik ben inderdaad een uhh, over het algemeen positief ingesteld iemand en uhh ik denk niet zo snel in in uhh culturen. Meer grappenderwijs. Weet je de dingen die ik net heb gezegd. Maar niet uhh negatief ofzo. En dat is mijn ervaring, dus dat het niet, ik heb daar geen negatieve ervaringen bij.” - “Dus dat heeft te maken met een mentaliteitsverschil in culturen.” - “Nee zo lang je gewoon meedoet. Nee zolang je gewoon meedoet en normaal doet zeg maar, meedraait he. Kijk als jij je apart gaat gedragen, niet he ik weet het niet, dan uhh gaan mensen ook raar naar je kijken. Maar dat geldt ook voor autochtone Nederlanders.” - “je moet altijd oppassen met te algemene uitspraken gaan doen want persoonlijkheid speelt ook mee.”
2.3	- “Ja. Ja ik weet het niet. Ik vind het interessant, inderdaad die mensen met wie ik dan samen werk, waar ik nu dan gedurende het gesprek op kom van oh ja ik heb, maar het is niet dat ik me daar bewust van ben nu.” - “Zoals ik net zei dat grapje van die collega's over onze namen. Maar dat zijn dingen die ik dan nu pas bedenk van oh ja we hebben ook nog een Fatima waar ik samen mee werk ja. Het is niet dat ik ik echt weet of zo, dat ik me er bewust van ben van ow dat is Fatima, dat is niet uhh Marieke.”
3.1	- “Het zijn, het zijn gewoon hele goede mensen allemaal en ze staan gewoon voor hun vak en uhh ze zijn professioneel en ja dan met sommige dingen merk je het wel eens. Het is, het is er eentje die uhhm heeft een uhmm uhmm, zij is Moslim uhh en dat betekent dat, uhmm maar het enige waarin ik dat merkte dat is dat zij uhmm uhmm, hoe heet het, dat op moment dat er iemand overlijdt dat ze heel snel daarna

	dat ze de, dat dan de crematie is. Dat is het enige waarin ik het eigenlijk merkte, dat ik dacht van oh ja, dus...dat is er als er een dierbare iets gebeurd dan heb je dus heel snel erna en daarna dan ben je ook weer heel snel op kantoor. Dat is eigenlijk het enige dat ik dacht van oh ja daar moet dus even bij nadenken. Maar voor de rest, weet je, je bent gewoon wie je bent. Ja hahaha, klinkt misschien stom maar.” - “de afkomst is gewoon niet belangrijk. Het is gewoon met welke houding zit jij in je werk, dat is belangrijk. Wil jij gaan voor je werk of zeg je van ik uhh ik uhh ik loop er de kantjes vanaf. Ja dat is helemaal niet bepalend voor welke achtergrond dat je komt. Het is gewoon bepalend welk karakter dat je hebt en met welke instelling dat je ergens naartoe gaat. “
3.2	- “Nee, ik denk niet dat men dat als afkomstprobleem ziet want je kunt inderdaad ook heel goed van Nederlandse afkomst ook hetzelfde gedrag vertonen volgens mij. Dat is niet, ik denk niet cultuurgebonden zo zeer maar meer het gedrag is echt echt een component voor wat bij mij past, bij mij hoort. maar ik heb nooit gehoord dat het van mijn afkomst eh dus door mijn afkomst komt.” - “Ehm het is enige terughoudendheid in reactie naar mij toe. Dat is altijd wel zo maar ik denk dat het meer ligt in het in het in het gedragscomponent dan het misschien ligt in afkomst. Dus ik weet niet zo zeer of dat inderdaad daar kan ik geen vinger op leggen. (...) Omdat het zo verfijnd en zo ja het is best wel verfijnd, de manier waarop het gaat. Heel erg het is heel dun. Het is moeilijk te, moeilijk voelbaar. Of het inderdaad komt door wij en jij omdat de afkomst een rol speelt of wij, jij omdat het echt puur om werk gaat. Dat is heel moeilijk voelbaar. Dus je zal er wat dieper op moeten kijken zeg maar en en heel bewust ermee bezig moeten zijn wil je dat verschil gauw vinden. Maar dat is het zoeken ernaar dat heeft geen zin.”
3.3	- “Ik denk niet dat ik me door haar achtergrond heb laten leiden maar meer door haar persoonlijkheid, weet je. Zij is gewoon een hele andere persoonlijkheid dan ik. Ze is heel erg direct en.. (...) Ja. En, en nou ja, ik dus veel minder. (...) Dus, dus toen wij voor het eerst bij elkaar werden gezet ja toen was dat natuurlijk wel wennen. Toen dacht ik van wat hooo wat, wat heb ik nou tegenover me.” - “Kijk wat ik wat ik wel ervaar is maar dat heeft, dat heeft hier misschien helemaal niks mee te maken eh dat je wel een stempel kunt opgedrukt krijgen omdat men zegt oh ja jij bent introverter. Ja nogal logisch dat jij zo reageert. Kijk. daar zie ik het wel in. Maar dat heeft dan niks met mijn afkomst te maken. Dat heeft meer te maken

	met mijn persoonlijkheid.” - “Gewoon, vooral omdat zij gewoon op een andere manier reageert op dingen. Ik, ik, ja, ik, ja, het klinkt heel erg braaf maar ik zie, ik heb dat niet zo ervaren dat, dat, dat zij vanwege haar afkomst op een andere manier wordt behandeld. Dat is echt volgens mij vanwege haar persoonlijkheid omdat zij heel erg direct is en dus ook eh ja dat kan op andere mensen op een bepaalde manier overkomen.” - “En ja omdat ik met haar een kamer deel, heb ik haar ook van een andere kant leren kennen. Dus kan ik dat ook wel relativeren en kan ik door ook wel op een andere manier mee omgaan. Maar ja en dat, eh nou ja goed kunt natuurlijk zeggen dat is haar karakter maar ik weet ook wel dat het door haar opvoeding komt, snap je.” - “Kijk, ik denk, ik denk dat het, dat het, dat het haar persoonlijkheid voor een groot deel is maar inderdaad ze is ook heel erg gevormd door wat ze heeft meegemaakt in haar jeugd. En dat speelt absoluut een rol. Maar dat weet ik, dat weet de rest niet. Ik weet heel veel dat heeft ze me allemaal in vertrouwen verteld en daardoor kan ik dat ook weet je, kan ik daar ook genuanceerder naar kijken.”
4.2	- “Men kijkt gewoon naar hoe je bent en of je je werk goed doet, hoe je omgaat met je collega's en daar krijg je feedback op. Weet je wel, als het niet goed is, dan dan vertelt een collega je dat, weet je wel. Zo'n, we hebben een vrij, uhh, transparante afdeling en we geven elkaar... we koppelen dingen terug als we vinden dat iets niet helemaal oké is. En dat kan ook. Dat komt ook zelden tot clashes merk ik. Ja, soms heeft iemand gewoon een slechte dag, maar dan weet je dat.” - “Over het algemeen wel wat socialer of zo.” - “Maar dat is gewoon op een grappige relaxte manier. Ja dat je van de verschillen die er zijn dat je daar gewoon op een grappige manier mee omgaat, weet je wel.” - “En dan dus het is je... de verschillen daar maak je soms grappen over. Dat is gewoon van nature zo, dat doe je gewoon. Daar is niks mis mee.” - “het heeft natuurlijk ook een beetje met jezelf te maken. Hoe je zelf in het leven staat.”
4.3	- “Heel relaxed. Altijd met een geintje eigenlijk, hahaha.” - “Dus zijn professionele handelen leidt niet onder zijn dingen die hij vanuit zijn geloof moet doen of niet moet doen of niet mag doen.” - “Ja, ik denk wel dat het met persoonlijkheid te maken heeft. (...) Het is uiteindelijk, stem je je houding tegenover iemand wel af op wat, hoe iemand is”

	- “Ja, misschien zit het ook wel in het aard van het beestje. We zijn allemaal juristen en we zijn constant bezig met te voorkomen dat er onrechtvaardige behandeling van subsidie aanvragers of andere burgers plaatsvindt. Dus je bent er in ieder geval op gericht om niet discriminatoire of zo bezig te zijn. Misschien helpt dat wel, ik weet het niet.” - “Je hebt, ik denk dat sommige irritaties die zitten veel eerder in de aard van mensen. Je hebt mensen die zijn iets slordiger dan anderen. Als een precies iemand met een slordig iemand spreekt, ja dat wekt irritatie: doe de boel eens even grondig. Maar dat heeft echt niks met afkomst te maken. Dat heeft met persoonlijkheid te maken en weet ik veel.” - “Maar als je, soms dan ja, je maakt onderling altijd wel eens wat geintjes en soms dan prik je een beetje om te kijken of je hem uit de tent kan lokken. (...) En dan, weet je wel, het is gewoon op een hele relaxte manier, gaat dat. En ik denk dat dat ook de enige gezonde manier is om zoiets wel aanwezig te laten zijn, maar niet van negatieve invloed.”
5.2	- “Het gaat om wat je kan, uiteindelijk. Ja, het gaat echt om wat je kan, hoe je bent eh.. Ehm, en kansen krijg je wel ook afhankelijk van je leidinggevende. Ik heb een top leidinggevende, weet je. Dus, nee. Ik heb wel ook altijd getroffen hoor met leidinggevend. Ik bedoel ik ben toch altijd voor als volledig eh ja opgenomen in een team en nee ik heb nooit echt, echt iets naars meegemaakt. Behalve dan die dingetjes maar..” - “Nee, nee. Ik denk, ja eh eh het sterkt je eigenlijk wel ehm ehm hoe moet ik het zeggen. Kijk het is niet alleen op mijn werk. Het is natuurlijk ik bedoel als klein meisje heb je natuurlijk al heel veel dingen meegemaakt. Eh waarbij je op een andere manier werd gezien ehm of je hebt in bepaalde situaties gezeten waarop je op een bepaalde manier werd bekeken of eh wat mensen bepaalde verwachtingen had. Dus ja, daar ga je, you thoughten up, op weet je. Je gaat gewoon daarmee verder. Het is niet dat je daarbij blijft stilstaan.” - “Nee, omdat ja ik vind dat ook heel negatief om zo te denken. En ehm, het helpt mij dan ook niet verder. Ja, gewoon kijk het is toch wel mijn dagelijks werk en eh als ik daar dan teveel bij stil ga staan bij op elk opmerking die iemand maakt, dat kan ook iemand in mijn eigen omgeving zijn waar heel veel allochtonen zijn weet je. Die kunnen ook ongenueanceerde opmerkingen maken. Maar ja, het gaat wel

	verder. Ik laat me daardoor niet belemmeren.”
5.3	“Ja, nou laat, ik ben daar, ik heb er sowieso geen last van. Ik heb eh, ik vind het leuk dat wij veel verschillende mensen hier hebben.(...) Nou ja, ik vind daar eigenlijk niks van. Ik eh vind het een heel leuk mens en ik heb hele gezellige gewoon niet zakelijke gesprekken met haar en ik heb ook zakelijk met haar samengewerkt. En dat ehm, dat ging prima. Dat gaat leuk en eh ja dan zit een hoofddoek mij niet in de weg.”
1.1	<i>Respect</i> “Nee nee, naja het is is inderdaad uhhm mensen met een andere achtergrond, dat op een gegeven moment ook interessant om te horen. Nou ja zo'n levensloop van Sekander uhh uhhh ja dat is allemaal heel bijzonder en uhh ja dan denk ik knap dat je nu hier zit uhh. Dat dat dat je gelukt is en dan ja dan denk ik petje af.”
1.2	<i>Highly educated</i> “wat ik wat ik zeg vooral die hoogopgeleide die zolang ook ook door een opleiding met leeftijdsgenoten en opleidingsgenoten omgaan uhh. Ja als daar nog grote verschillen zouden zijn, uiteindelijk in, resulterend in het werk dan dan ja dat zou ook wel bedenkelijk zijn.”
1.3	“Nee nee maar inderdaad, ik heb wel altijd het gevoel het zijn wel hetzelfde soort mensen als dat ik ben. Dus ik, het voelt dat ik ook goed op mijn plek ben. Maar ik had wat meer gedacht dat het misschien meer aan, aan vooropleiding ligt dan aan culturele achtergrond of.”
2.1	- “Ja. Ja weet je, het zal met hoogopgeleid kunnen maken hebben, dat die. Kijk misschien zien de secretaresses dat anders he, ik weet het niet of je daar ook mij uhh. (...) De sector voelt zich altijd een beetje achter gesteld ten opzichte van het beleid. Dus het altijd een beetje al een een spanning die hier tussen die twee uhh groepen, maar ik kan me voorstellen dat. Ja naja maar ik denk dat het heeft er mee te maken met hoog, dat je toch op de inhoudt naar dingen kijkt, hoogopgeleid bent.” - “Ja. Hoog opgeleid dat scheelt natuurlijk ook wel.”
2.2	“Ik denk dat als je op een bepaald niveau werkt en denkt dat er dan misschien niet zoveel verschil in in die mentaliteit.”
3.1	“Ik denk omdat er gewoon open culturen in het ministerie wat dat betreft is. Je weet,

	je werkt hier ook veel met hoog opgeleide mensen. En uhmm ik denk dat dat er echt een belangrijk verschil is. En ik denk dat uhh, wat hier ook speelt, is dat je uhhm allemaal mensen hebt met een uhh gedreven vanuit hun vak inhoud en dat dat ook een belangrijk verschil is. Dat is wat ik zei van ja, ik ik moet nadenken over hoeveel iemand, dat is voor mij gewoon geen criterium. Een criterium is voor mij gewoon van ja hoe hard, werk je gewoon hard, werk je goed en uhh heb je hart voor de zaak en ben je er als nodig is. Dat vind ik veel belangrijker dan uhhh ja dan dan al die andere dingen.”
4.2	- “We hebben veel mensen die een academische achtergrond hebben die hier werken en Hbo’ers. Ja, ja, ik denk dat het daar mee te maken heeft.” - “Maar dat soms dingen ongenueanceerd worden gezegd, maar dat heeft dan gewoon meer te maken met die persoon omdat die niet onder de juiste woorden weet te gebruiken. Je weet dat iemand het goed bedoelt, de intentie zit wel goed, die weet alleen niet de juiste woorden, die verwoordt het niet goed. En waardoor het een beetje ongenueanceerd over kan komen. En dat zul je misschien minder hebben bij als je met wat mensen te maken hebt die wat beter geschoold zijn of zo. Misverstanden kunnen dan snel ontstaan.”
5.3	Ja, ze hebben allemaal beleidsdirecties. Want ik kan me voorstellen dat juist in de facilitair eh deel daar zitten wel meer eh ook lagere schalen, iets meer ondersteunende diensten.
1.2	<i>Corporate culture</i> “Dat is veel bij bij bij Rijksoverheid toch wel een sfeer is waarin mensen niet bezig zijn, tenminste dat gevoel krijg ik, mensen niet bezig zijn waar iemand vandaan komt. (...) Oké, als ik mijn even even dan datgene wat ik zei even herformulerend. Het is mijn ervaring dat mensen bij de Rijksoverheid niet bezig zijn met waar iemand vandaan komt. Mijn ervaring dat dat dat beperk ik het tot even wat ik zelf heb meegemaakt.”
1.3	“Maar ze willen het ook denk ik toen juist om om het in de gaten te houden vanwege zo'n voorbeeldfunctie die ze willen, willen hebben.” “Nee maar ik, als ik uhh, vroeger bij economische zaken gewerkt en hier kijk is dit, is wat, wat lossier, wat opener, wat vrijer. Uhmm maar uhh, hier zetten ze heel erg gewoon uhh, meer een leider, baas vind dit en die dat en veel directiever, veel, echt

	andere manier, hardere culturen dan niet. Hier is het wat losser, wat vrijer, maar goed dus dat is, misschien dat ze hier dan ook maken.”
2.3	“dat we er hier wel voor open staan”
3.1	“Dus het, daar moet je ook altijd heel voorzichtig mee zijn en daarom is dat beleid ook zo lastig. Aan de ene kant wil je heel graag dat het gebeurt, het liefst heb je dat, dat, dat de sector of de mensen of je organisatie, dat die, dat die dat zelf oppakken. Dat lukt niet altijd, maar uhh, als je daar dan beleid op zet dan moet je dat wel op zo'n manier doen dat dat niet leidt tot een tegengestelde beweging.”
3.2	- “Dat is heel erg omslachtig en een beetje langdradig en duurt maar en het duurt maar want eeuwige praten, continu krijg je dan. Dat is altijd een overlegcultuur. Te veel overlegcultuur zeg maar en dat staat dus haaks op dat niet verbale binnen mijn afkomst, en mijn achtergrond.” - “Je wordt eigenlijk een beetje. de sociale controle op jou is dubbel zo sterk, vind ik zelf. Je moet je dubbel bewijzen. Het is een beetje cliché maar dat hoor ik overal maar ik vind het ook opzicht wel. Ik heb het hier minder omdat de omgeving hier wat ehm wat wat minder hoe moet ik zeggen. De sociale controle is wat minder scherp op elkaar he. Men is vooral bezig met zichzelf hier. Maar op de werkvloer waar ik heb gezeten waar het eigenlijk, waar de sociale controle wel sterk is. Dus je sociale binding, de verplichtingen die men elkaar oplegt heel sterk is. Ehm dat eh begrijp de Nederlandse werkvloer overeen egalitair zijn. Het gaat ook om de persoonlijke relatie vooral heel sterk.” - “Er verandert wel wat maat het gaat niet van harte, het gaat ook niet heel hard. Dus het is eigenlijk toch nog echt een heel gesloten cultuur bolwerk waar je toch eigenlijk een bepaalde type mensen voor hebt. Die eh ik laat laat even zeggen het is een meerdere klasse die er net even daarboven zeg maar dat zeg maar dat moet je van zoeken. Zeg maar, de meeste mensen hier die vinden zich wel ook te goed om naar de McDonalds te gaan bijvoorbeeld. “
4.3	“Ja, misschien zit het ook wel in het aard van het beestje. We zijn allemaal juristen en we zijn constant bezig met te voorkomen dat er onrechtvaardige behandeling van subsidie aanvragers of andere burgers plaatsvindt. Dus je bent er in ieder geval op gericht om niet discriminatoire of zo bezig te zijn. Misschien helpt dat wel, ik weet het niet.”
5.3	- “Hoe dat komt ehm ja, ik denk ook eh toch wel door het beleid wat er hier binnen

	het ministerie is. Ja, ik zeg eh het is, ik ik vind het hier binnen het ministerie dat er ja, toch wel heel wat diversiteit is. Ze lopen niet, er loopt niet één iemand met een hoofddoekje in het hele gebouw maar ja, ook wel meerdere. Nou, dat wordt ook aangenomen. Ze krijgen functies en ehm ja hetzelfde geldt met andere huidskleur. Daar lopen er ook eh ja ook niet eentje, één donkere iemand, oeh oeh. Ja, nee, dus eh in die zin is het ook niet vreemd of niet eh anders. Ik ken niet de cijfers. Ik weet niet of het helemaal in verhouding allemaal is maar het zal wel niet fifty fifty zijn, maar” - “Dan denk ik van eh, ooo. Godverdomme, je bent de ministerie dat is ook best dan wel eigenlijk een misschien dan wel weer een heel beschermende omgeving. Dat is ook weer niet de ja, zo’n stereotype..”
1.3	<i>Less to none experiences with other cultures in the work place</i> - “Nee eigenlijk niet. Maar er zijn natuurlijk ook vrij weinig uhmm, het grootste deel van de mensen dat hier werkt is eigenlijk. (...) Nederlands ja.” - “Ik kom ook uit een omgeving waar eigenlijk vrijwel alleen maar Nederlanders woonden zeg maar, dus de meeste van mijn vrienden zijn ook Nederlanders. Naja mensen met een Nederlandse achtergrond, dus nee ik heb niet echt van dichtbij meegemaakt dat dat een rol speelt.”
2.3	“Klopt, ja ik er ken er ook wel eentje, waar ik veel mee samen werk bedoel ik dan. Uhmm ja ik weet het niet, ik denk dat het hier weinig is. En en als het er al is dan is het weinig zichtbaar. En ik heb me daar ook wel eens over verbaasd.”
3.1	- “Weet je, en je ziet wel eens af en toe dat je elkaar niet begrijpt. Dat is niet specifiek cultureel bepalend, dat heeft ook gewoon met allerlei andere achtergronden te maken, dat kan ook gewoon tussen daar en daarin verschilt iemand met een andere culturele achtergrond ook niet heel erg. Iedereen heeft zijn eigen achtergrond. Uhm, als je dingen vanuit elkaars achtergrond niet begrijpt dan kan dat wel eens leiden tot lastige situaties. Maar dat is niet specifiek cultureel bepaald. Maar het is soms wel makkelijk als je een referentie hebt naar bepaalde culturen, bepaalde culturele eigenschappen dat je ervan bewust bent dat je sommige dingen wel makkelijker kan plaatsen.” - “En dan denk ik van ja er zijn toch wel dingen die je herkent en het is wel makkelijk om ze te herkennen want dan kan je makkelijker kijken van waarom

	reageert iemand zo. Dat kan je net ietsje makkelijker plaatsen soms of waarom, uhm, of waarom, uhm, waarom kijk jij op een bepaalde manier tegen dingen aan. Nou ja, ik ben daar altijd nog wel van. Ik vind dat altijd ook wel interessant om te weten van ja waarom doen mensen de dingen die ze doen. En op welke manier als je het zou willen bijsturen op welke manier kan je het dan bijsturen. Nou ja, volgens mij kan je dat vooral door te weten waar dingen vandaan komen.”
3.3	- “Ik kan me niet herinneren dat ik, dat ik heb gedacht oo dat is, oh ja dat ja maar ik heb, had ook helemaal geen idee ik, ik bedoel ik wist nauwelijks eigenlijk iets van hindoestaanse haha mensen af. Dus ik kan niet eens zeggen dat ik daar echt een, een vooroordeel over had of zo. Dus ja ik, ik kan me niet herinneren dat ik ooit heb gedacht oh ja dat, dat is die hindoestaanse achtergrond.” - “Ja, ik heb er te weinig ervaring mee omdat Aarti ongeveer de enige is die.. (...) Die hier eh een andere afkomst heeft.” - “Ja, kijk ik zit met Aartie op een kamer dus tuurlijk ben ik me, ben ik me bewust van die verschillen. Ik bedoel eh ja ik zit al jaren, ik, ik bedoel ik ben helemaal eh inmiddels thuis ongeveer in de hindoestaanse cultuur omdat ze me allerlei haha verhalen inmiddels heb verteld waar ik afhankelijk niks vanaf wist. Dus, maar dat is dan dat, dat, dat is dan positief. (...) maar ja ik denk hoe beter je iemand leert kennen, hoe ja, hoe meer begrip je, denk ik, voor iemand opbrengen.”
4.2	“de organisatie is een vrij witte organisatie. Er lopen hier maar een paar allochtonen rond dat zijn er niet veel. Dat kan ook gewoon te maken hebben met de sector. Dat allochtonen misschien wat minder cultureel erfgoed, wat minder interessant vinden of zo, weet ik veel.”
4.3	- “Dat is natuurlijk, eh. Nou ik weet niet, misschien is het interesse, misschien is het... Ik weet niet.” - “Ik denk dat zo'n 5% zal een zichtbaar andere achtergrond hebben.”
5.3	- “Ja, nou laat, ik ben daar, ik heb er sowieso geen last van. Ik heb eh, ik vind het leuk dat wij veel verschillende mensen hier hebben.” - “Ehm, nou ja, collega's vertellen het zelf ook wel over en dat vind ik juist wel leuk.”
1.3	<i>No competition between colleagues</i> “Ja uhmm, weet ik niet. Ik weet het niet uhh. Ik denk dat mensen elkaar ook niet zo

	in de weg zitten, misschien als je meer last heb van elkaar of meer concurrentie dat je dan ook meer dat soort gevoelens krijgt die bovenkomen en dat speelt hier eigenlijk niet zo denk ik. (...) Ja nee absoluut. Ja maar ik bedoel meer je werkt samen, je werkt niet, is niet echt zo'n concurrentie van iemand wil promotie ten kosten van een ander of iets dergelijks.”
3.2	<i>Identity issues</i> - “En ik weet dat de mensen eigenlijk gewoon de modus kiezen zeg maar, dat heb ik zelf ook zelf wel maar misschien in iets minder mate. Maar die collega's kiezen ervoor om in een andere modus te gaan zitten op de werkvloer. Dat wil zeggen dat zij eigenlijk ervoor kiezen om eigenlijk gewoon een toneelstukje op te voeren wat noodzakelijk is om verder te komen en te kunnen blijven functioneren. En in je werk gewoon je werk te kunnen doen. Dus dat wil zeggen dat ze totaal de mensen niet zijn als ze hier zijn en thuis zijn. Twee verschillende.. Mensen, compleet twee mensen. Ik heb het zelf ook allen probeer ik daar iets minder afwijkend in te zijn maar het is, het maakt het wel even lastig. Dat kun je niet een op een over nemen want ik ben compleet anders als ik thuis ben. In de zin van ja, je bent echt ander hier. Wordt wat anders van je gevraagd. En die collega's kiezen ervoor om eigenlijk ervoor te zorgen dat ze eigenlijk een beetje onzichtbaar zijn. En beetje tussen alles door mee draaien en mee doen en ehm ook als ze iets niet goed vinden zeg maar om daar ook heel voorzichtig in te zijn om nee te zeggen. Zodat je niet buiten de boot valt of dat je elke keer wel mee telt en dat je niet de aandacht op jezelf vestigt en dat soort dingen. En dat gezegde van ooh daar heb je weer weer zo'n zwarte die dat daar inderdaad in mee doet. Heb je ze weer, zoiets. Dus de angst om eigenlijk weggezet te worden in die hoek zeg maar is wel groot. (...) Ja, het gedragscomponent op een gegeven moment een na heel lang, een aantal jaren uiteindelijk toch wel.” - “Nee, op geen enkele werkvloer. Op geen enkele werkvloer. Denk dat eigenlijk ook als je ehm ehm als je kern ergens anders gevormd is zeg maar als je (...) Als je, als je kern ergens anders gevormd is en en je geworden bent door je omgeving waar je ingezet hebt al die tijd in de belangrijkste jaren van je leven zeg maar. Dat is mijn ervaring persoonlijk. Dan, dan is het haast ondoenlijk om te zeggen van ehm nou ik kom in een heel ander compleet ander omgeving en ik word en ik blijf nog steeds dezelfde persoon. Het het vraagt aanpassen, integreren vraagt heel veel van je. En eigenlijk vraagt het in Nederland denk ik zelf praktisch eigenlijk om een

	volledige reset op je kern uit te voeren, en dat vind ik heftig. Je moet Nederlands praten. Dat is een feit. Dat is eigenlijk voor jezelf ook heel belangrijk ander participeer je sowieso niet meer. Dat is het probleem niet. Ik ben ermee opgegroeid dus het is het probleem niet maar de reset, je moet ook eten wat de mensen eten. Word een beetje van je verwacht een beetje op sociaal vlak word je een beetje afgestraft daarvoor he bijvoorbeeld...”
--	---

5.	How do these (stereotype-salient, prejudice-salient, and discrimination-salient) key moments lead to ethnic inequality in performance (quantity output, quality output, and performance of behavioral standards and protocols)?
1.1	<i>Quality output (targets)</i> - “Die die had heel veel fysieke klachten en ja als je als je minder aanwezig bent dan dan ja dan groei je ook (...) minder snel” → <i>presence/visibility</i> - “Nee, ik, nee, daar daar daar kon ik niet van zeggen dat het met haar achtergrond te maken. Kijk want zij, die die die academie voor wetgeving, dat is hele strenge selectie. Daar kom je niet zomaar op. Daar melden zich uhh vierhonderd mensen voor aan jaarlijks en uiteindelijk worden er maar tien/vijftien aangenomen. Dus kom je daar doorheen dan heb je al behoorlijk laten zien dat je (...) wat je in je macht hebt. Uhhm dus ik hoef er op zich niet zo aan te twijfelen als ik hier iemand krijg van die van die trainees, van dat traineeship, dat ik denk god zou zo iemand dat wel kunnen. Nou als je daar doorheen bent dan dan in beginsel uhh moet dat goed zijn. Als mensen dan toch vervolgens iets minder presteren ja dan dan ja dan is de vraag waar komt dat door. Bij Afifa, het enige wat ik me nog kan herinneren, want dat is ook alweer een paar jaar geleden dat ze hier rondliep, ja dat haar uhh haar fysieke gesteldheid wat slechter was uhh. Maar in relatie met haar achtergrond, nee dat, dat durf ik niet te zeggen.” → <i>strict selection procedure</i>
1.2	“Nee, ik zie hier geen direct verband tussen de twee.”
1.3	“Nee ik merk geen verschil eigenlijk. (...) Ten minste dat gevoel heb ik wel, dat dat dat geen verschil maakt.”
2.2	“Nou, ik denk ik ik kan daar. Ik vind het heel moeilijk om daar iets over te zeggen omdat ik niet een andere afkomst heb. Dus ik ben wie ik ben en zo wordt benaderd. En ik weet natuurlijk niet in welke mate dat meespeelt. Maar ik heb dat gevoel niet nee.”

3.1	“Nee”
3.2	“Nee. Dat eh kan haast niet omdat het eh als je werkt doet, dat het bij ons weleens een als zit wat filters tussen zeg maar voordat je daar wat mee voordat je levert zeg maar. En als je dat aflevert dan is die filter al er al doorheen gegaan dus dat gaat niet op die manier weg. Dus dat eh aan de kwaliteit zal het 'm niet zo zitten.”
5.2	“Nee”
1.1	<i>Quantity output (reliability)</i> “Nee, nee ik ik kan dat uhh. Kijk het enige bij iemand als Afifa, als iemand minder aanwezig is. (...) Dan uhh is dat misschien iets iets minder. Maar nee, ik uhh ik heb ik heb eigenlijk in al die gevallen nooit het idee gehad hé hier speelt een achtergrond een opvallende rol. Ik heb ook verder in het dagelijks werk, ja daar kijk je ook niet op die manier naar mensen.”
1.2	“Nee, ik zie hier geen direct verband tussen de twee.”
1.3	“Nee ik merk geen verschil eigenlijk. (...) Ten minste dat gevoel heb ik wel, dat dat dat geen verschil maakt.”
2.2	“Nou, ik denk ik ik kan daar. Ik vind het heel moeilijk om daar iets over te zeggen omdat ik niet een andere afkomst heb. Dus ik ben wie ik ben en zo wordt benaderd. En ik weet natuurlijk niet in welke mate dat meespeelt. Maar ik heb dat gevoel niet nee.”
3.1	“Nee”
3.2	“Maar het kan inderdaad weleens demotiverend werken onder omstandigheden waarin je werkt tja, ja. Het is eh het het vertraagt enigszins wel op dat moment en in in he de dagen en de buurt daarvan wat bijvoorbeeld maar het incident mee je soort disputendiscussie zeg maar. Dat heeft even wel een een moment van waarin ik denk van ja dan eh ben je d'r even klaar mee. Ja, het kan demotiverend werken jazeke.”
5.2	“Nee”
1.1	<i>Performance of behavioral standards and protocols</i> “Uhhh kijk je je zit daar met uhh dus dus uhh twee commissies van drie mensen, met zes mensen uhh. Naast de gesprekken wordt dan gescoord uhhm, je zou kunnen zeggen met plusjes en minnetjes uhh. En uhh ja dan komt er in eerste instantie een oordeel uit van nou iemand is zeer geschikt, iemand is geschikt, iemand uhh twijfel

	of ongeschikt. Nou ja en dan krijg je de nuanceringen, iemand is uhh geschikt min, of iemand is twijfel plus of. Nou op die manier uhmm worden dan mensen, kandidaten, ingeschaald en dat geeft uiteindelijk dan een soort rangorde aan. Degene die dus zeer geschikt zijn tot naja geschikten, behalve de ongeschikten, want die vallen dan zonder meer af uhh. Maar als je ja verder in die range zit, totdat de hoeveelheid plekken op. (...) Dat doen we, dat zijn twee twee commissies van drie mensen, dus met zes zes personen. Daarvan uhmm, de rector van de academie, die die zit bij elke kandidaat. Dus die heeft alle kandidaten gezien. (...) Dus de rector die die die heeft alle kandidaten gezien. De andere die zien die ja die die doet het bij toerbeurt uhh. Dus je ziet niet alle kandidaten dan uhh. Of anders gezegd, je zit uhmm je zit uhmm, even ... houden hoe zal ik het zeggen, er zijn uhmm, nou ja ze zijn met iedereen. Als er veertig man zijn, zijn er veertig gesprekken. Maar daar zijn meer leden van de commissie. (...) Dus ik ik doe aan tien gesprekken mee en weer een ander commissielid die mij in mijn plaats dan volgende gesprekken voert uhh. Dus ik zie niet alle alle kandidaten, ik doe maar een deel van de gesprekken. Maar daar is de rector die ziet iedereen.” → <i>strict selection procedure</i>
3.2	“Die staan er allemaal wel. Alleen wordt er niks mee gedaan. Hahahaha. Nee, dat eh ja er zijn gedragsregel maar er wordt voor de rest volgens mij ja ja ja ik bedoel de is daar een groot voorbeeld van. Staat wettelijk vast wat je wel wat je niet mag hier zo in eh bepaalde zaken en huisregels zijn er ook hier, departement breed. Maar ik merk hier eigenlijk een beetje weinig van omdat er eigenlijk nee ja wat ik eigenlijk al zeg iedereen is zo z'n eigen baas hier op deze afdeling. Om dat heel duidelijk te stellen. Je hebt eh heel solistisch werk en ehmm de enige keer dat je in aanmerking komt met een collega ja mm, ja dat gebeurt hier”

6.	How do these (stereotype-salient, prejudice-salient, and discrimination-salient) key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes?
	<i>Interpretation of technocratic control standards/performance</i>
1.2	“Uhh ook geen verband nee.”
2.2	“Volgens mij wel ja. Ja, ik heb geen signalen dat het niet zo zou zijn. Het is ook een voorwaarde om binnen te komen hier als beleidsmedewerker dat je WO niveau zit. Dus ik heb daar sowieso aan moeten voldoen. → <i>highly educated</i>
3.2	- “Ehm, ja ik moet zeggen dat ik eigenlijk zowel bij mijn vorige leidinggevende als bij deze leidinggevende die ik nu heb wel heb gemerkt dat als je ingeschat moet

	worden op de waarde die je hebt dat dat heel voorzichtig en vooral laag zit. Natuurlijk is het niet alleen dat zo zwart/wit. Er zitten er natuurlijk genoeg factoren bij van ja van capaciteiten en wie je bent en heleboel complexe.” - “En de manier waarop het beoordeeld wordt is ook heel wazig. Je weet het niet. Dus ik kwam er eigenlijk ook niet heel erg goed achter want de ander was ook een beetje wazig zeg maar. “
3.3	“Ja, dat zou, dat zou kunnen natuurlijk. Als, als je inderdaad een bepaald vooroordeel over iemand hebt dan laat je dat denk ik wel meewegen. Dat, dat, ik kan met goed voorstellen dat, dat ergens een rol speelt, ja. Het zou niet moeten. Ik mag hopen dat, dat de leidinggevende dan voldoende eh voldoende in staat is om dat niet mee te laten meewegen. Maar ja of dat, of dat helemaal eh weet je of je daar helemaal van kunt afsluiten lijkt ja. (...) Geen idee.”
5.2	“Ja, maar.. (...) Maar ik doe er verder niks mee.”
5.3	“Ja, dan moet ik nu een aanname doen, dat weet ik niet.”
1.1	<i>Assessment of socio-ideological control standards</i> “Het zijn allemaal gedreven mensen uhh, ze zijn allemaal enthousiast, ze willen het graag uhhh. En daar zit nee, kan niet zeggen dat daar uhh daar verschil in zit nee.” → <i>passion</i>
1.2	“Uhh ook geen verband nee.”
3.2	“Mijn houding verandert er wel van in die zin of ik toch wel van wat wat stelliger achter mijn keuzes ben gaan staan en er opener voor gaat knokken.”
5.2	“Nee”
1.2	<i>Access to development possibilities</i> - “Ja dat uhh, dat dat gevoel krijg ik wel, dat ik die mogelijkheid krijg hier. Sowieso de mogelijkheid om mee te doen aan het programma aan de traineeship, dat dat dat is alle een hele grote mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen want je krijgt de mogelijkheid om een tweede master te doen zonder dat je daar zelf voor hoeft te betalen. Dus dat uhh... (...) Dat dat dat zie ik als een hele leuke kans om om jezelf te ontwikkelen.” - “Uhh ik zie niet een reden om te zeggen nee er wordt door bepaalde groepen geremd in hun ontwikkeling.”
2.2	“Ja.”

3.2	- “Eh, ze zijn stroef. Ze zijn stroef daarin. Heel stroef merk eigenlijk. Kijk ik weet dat er op deze directie heel toevallig eigenlijk bijna geen opleidingsbudgetten vrij gegeven worden. Meeste mensen zijn al WO geschoold hierzo. En ehm er worden ook zulke mensen binnen gehaald die eigenlijk ook meteen aan de bak kunnen en verder geen enkele opleiding nodig hebben verder. Men zit hier op een afdeling waarvan de meeste mensen eigenlijk niet gediplomeerd zijn volgens mij. Maar eh, een deel wel een deel niet. Een beetje gemêleerd. Ehm, maar je merkt ook wel kijk dat dat dat opleidingsbudget is al moeilijk te krijgen hier voor de gewone mensen denk ik ook. Ehm alleen heb ik soms toch wel de indruk gehad dat het ook te maken heeft met vertrouwen wat men heeft erin. Dat je het afmaakt uiteindelijk. Dus van ja die wil het wel en ik weet het nog niet heel goed. Heel veel twijfel. En natuurlijk is het een combinaties van factoren dat iemand kan zeggen ja ik weet nog niet of je het gaat halen maar ik merk ook wel dat het soms voorzichtigheid is van ehm of het nou wel, dan speelt de afkomst denk ik wel een rol. Van voorzichtig nou ik weet nog niet of hij ja ja ja of het wel zinvol is om daarin te gaan investeren of dat het wel gaat werken.. Je houdt in je achterhoofd dat het vertrouwen niet heel erg honderd procent is.” - “De leidinggevende die er toen zat die zei op een gegeven moment tegen mij: Nou, volgens mij is dit een hoogst haalbare voor jou. Je zou eigenlijk absoluut niet verder meer moeten en hier blijven zitten. Er.. (...) Is niks meer voor jou te halen. Nou ik had namelijk geopperd dat ik vind dat er een ehm kennisgat ontstaat hier. In mijn eigen beleving en ik wilde een opleiding tegenaan gooien. En hij had zo zijn bedenkingen erbij. En hij had ronduit gezegd. (...) Wat was zijn idee omdat hij zelf geen idee had wat hij nou met een zwarte vrouw die eigenlijk komt zitten hier ineens in een vrij hoge schaal terecht komt. Wat moet ik ermee en ik heb geen idee hoe ik dat moet onderbouwen.”
5.2	“Ehm, nee niet dat ik weet maar ik heb ook nooit. Ik geef ook niet zelf aan van dit wil ik of dat wil ik worden of nee.”
5.3	- “Ik heb niet die indruk dat hij daarin belemmerd wordt om die ambitie uit te voeren of gerealiseerd te krijgen. En ik heb ook niet de indruk dat hij door collega's ehm genegeerd wordt of gepasseerd of nee, dat eh voor mij wordt hij volledig eh nou ja serieus genomen net als andere collega's.” - “Ja, dat zeker. (...) Ja, ja. Zeker van de collega's die ehm in ieder geval die op mijn

	mijn afdeling zitten dat weet ik ook dat die eh opleidingen volgen en één zelfs een heel zwaar management programma dus eh ja.”
--	---

7.	How do these (stereotype-salient, prejudice-salient, and discrimination-salient) key moments lead to ethnic inequality in networking?
1.1	“Kijk ook dat speelt hier niet omdat je het, ja je hebt over hoog opgeleide mensen uhh.” (...) Maar maar realiseer je goed, het gaat het gaat hier echt om ja zodanig hoog opgeleide mensen. Zit je op een ander niveau met mensen die de taal slecht spreken, ja dan dan heb je heel andere problematiek. → <i>highly educated</i>
3.1	“Nee. Nogmaals iedereen heeft daar zijn eigen sterke en zwakke punten in maar dat is niet vanwege de uhh vanwege de culturele achtergrond. Dus ja ik, ik zie verschillen in hun maar niet door uhh. (...) Niet door afkomst.”
3.2	- “Ik denk meer eh ja ja netwerken ja. Ben geïntegreerd moet ik zeggen, hahaha, alleen ehm ik heb wel enigszins een bepaalde drempel richting de autochtone bevolking eigenlijk wel opgebouwd door de jaren heen. Ehm, naarmate je meer levenservaring opdoet in deze maatschappij zeg maar. ik ben er al drieëntwintig jaar geloof ik best wel lang. Maar je wordt er een beetje door gevormd en die voorzichtigheid heb ik wel naar de autochtone bevolking en dat netwerken van mij. Ja, het is ik ben geen netwerker in in de sterkste zijn van het woord zeker niet. Ehm, dat is een ding dat is mijn karakter ook aan de andere kant dat is dus daarbij een rol speelt. Ben heel voorzichtig sowieso met iedereen in mijn omgeving. Dus het netwerken is daarmee ook al een enigszins iets wat ik niet zo gauw doe. (...) Maar aan de andere kant is het ook wel een beetje de drempel van eh begrijpen we elkaar wel.” - “Eh, nee niet puur vanwege dat maar omdat ik grote gezelschappen gewoon niks vind. Ik vind het niks om tussen de mensen te gaan zitten waar ik ongeveer een huwelijk mee heb gesloten want je zit eigenlijk hier.. Een groot deel van je leven. Ik noem het ook werkfamilie dat weet iedereen hier omdat. ik heb het ook uitgelegd. Ik zei ben eigenlijk ook getrouwd met jullie want ik ben hier groot deel van mijn leven eigenlijk aanwezig, in uren. Meer dan thuis eigenlijk op een dag. En ehm de relatie tussen jullie en mij maakt eigenlijk ook waarom ik eigenlijk niet ervoor kiest om nog eens extra uren te gaan steken in een uitje bijvoorbeeld.... dat kunnen we hier

	ook doen. Dat heb ik ook duidelijk gezegd. Als je me op de werkvloer niet weet te vinden en mij absoluut niks hebt dan zal het ook niet in die paar uren dat we buiten deze deuren zitten niet gebeuren. dat is ook gemaakt, daar ga ik niet op in. Dat is het eigenlijk.”
3.3	- “Nou ja, ik hou, ikzelf haat ik netwerken dus ik eh hahaha, geen idee. (...) Ja, ik heb er geen zicht op nee omdat ik het zelf zo vreselijk vind dat ehm, ja daar kan ik eigenlijk ook niet echt iets eh iets over zeggen hoe, hoe mensen met een andere achtergrond daar dan mee omgaan.” - “Nou, ik hou niet zo van groepsactiviteiten. (...) ik ben meer van dat one on one contact. Ik, ik omdat ja ik wil eigenlijk met mensen dieper, weet je.”
5.2	“Jawel, ik netwerk heel makkelijk.”
2.2	<i>No need</i> - “ik heb niet zo'n behoefte aan dat hele sociale aspect hier op het werk zeg maar. Om te vertellen over mijn persoonlijke achtergrond en wat ik in het weekend heb gedaan en uhhh uhhh om met mijn collega's. (...) ik zie dat niet als iets dat perse nodig is op de werkvloer of zo. En uhhh ik denk dat uhh autochtonen Nederlandse mensen uhh die hebben. Maar het kan ook uhh aan aan kantoorcultuur liggen bedenk ik me, ik weet niet, ik weet eigenlijk zeker of het met met uhh uhhh culturele achtergrond te maken heeft. - “Daar heb ik niet zo'n behoefte aan. En uhhh ik zie collega's ook echt als collega's. En sommige die kunnen vrienden zijn, maar niet per definitie dat ik, zeg maar met mijn collega, ook alles willen delen omdat het mijn collega is, wat ik zeg maar in mijn privé doe. En ik heb zelf het idee dat het misschien, he nogmaals dat weet ik niet zeker of dat autochtone Nederlandse mensen die iets meer die behoeften hebben. En uhhh uhhh ik uhh, mijn vriend is Italiaans en die wees me ook op een aantal dingen. Dus die merkt ook verschil en dat bevestigt, zeg maar, een beetje mijn idee dat het wellicht met cultuur te maken zou kunnen hebben. (...) Veel warmte en zo, maar niet zo gestandaardiseerd.(...) Kijk als je begrijpt wat ik bedoel. Het is niet nodig die geforceerde momenten, noem ik het maar even, te creëren omdat het sowieso. Wat ze proberen daarmee volgens mij een soort gezelligheid te creëren, te maken, terwijl ik heb het idee dat in een Surinaamse cultuur is is die gezelligheid vanzelf en zoek je het zelf ook. (...) Ik bedoel ik houd van gezelligheid

	maar die gecreëerde, en nogmaals ik noem het een beetje geforceerde gezelligheid, daar heb ik minder behoefte aan.”
5.3	“Hmmm, ja lastig. Ik moet zeggen, ik ben zelf niet zo heel erg van de borrels dus eh.. (...) Ehm, omdat ik veelal, ik vind het vaak te druk worden en heb ook een nieuw gezin thuis. En vaak na kantoortijd en ja ik moet ook mijn schaarse tijd delen dus ja ik heb hier mijn uren op kantoor en mijn uren daarbuiten dus dan vallen de borrels er toch dan vaak wel erbuiten he.(...) Ehm, maar goed ik, ik ja dan moet ik wel ik heb wel het idee dat dat gewoon eh, die daar naartoe gaan dat dat dan ook wel weer een afspiegeling is van van de mensen die hier werken. En we hebben één collega die het zelf weleens georganiseerd heeft en eh die zijn in ieder daar ook bij aanwezig. Ik heb niet de indruk dat hij zich nou goed, ik mag daar niet bij of ik voel me er niet thuis of nee.”
2.2	<i>Work activity</i> Maar wat ik merk in elk geval op kantoor is dat er van die sociale momenten gecreëerd worden. Iemand is jarig, dan gaan we taart eten met zijn allen en dan sta je daar en dat ga je met elkaar praten en en worden borrels georganiseerd he. Dat allemaal geïnitieerd vanuit bepaalde hoeken en dat moeten we zoveel keer per jaar moet dat, allemaal gestandaardiseerde dingen.”
3.2	“Het is niet meer een vraag van of je waarom je het niet eet. Er is niet meer interesse om erachter te komen vaak merk je. Maar meer zo van je hoort er niet bij, dan. Je hoort heel gauw eigenlijk op op om om de dingen die eigenlijk over het algemeen niet er toe hoeven te doen.. Aan de kant gezet. Dus er is zit daarin ook wel een beetje een rare rare situatie om ehm ja, aan de ene kant drang om erbij te willen horen en sowieso opgenomen moeten in de groep. Aan de andere kant ook iets dat je eigenlijk dat niet wil maar dat je het toch maar ja moet accepteren wil je kunnen functioneren op een normale manier.”
2.2	<i>Old boys network</i> - “misschien wel heeft met netwerken waarin je je hier bevindt. (...) Het eerste is dat die uhhm die gestandaardiseerde sociale momenten, of gestandaardiseerde netwerken eigenlijk, uhhmm dat ik dat meer terug zie bij uhhm uhhm mijn autochtone collega's. Zij hebben bijvoorbeeld vriendengroepen die zij uh hebben opgestaan, of gecreëerd tijdens hun studie. En uhhm daarmee trekken ze op en daar blijven ze contact mee houden en zo en dat ik ook gewoon normaal dat jouw

	vrienden, die ken je he van studie of van studenten verenigingen, weet ik veel wat allemaal. Uhmm terwijl ik echt vrienden, en en die zitten ook allemaal op een bepaald niveau, die zitten allemaal op datzelfde WO niveau. En datzelfde geldt ook voor hun ouders en ooms en tantes, he die zijn tandarts en uhh die hebben allemaal van advocaat en uhmm vrienden ook. Zelfde he met hun ouders of ze zijn zelf uhh. Ik heb een vriendje die is advocaat, weet je wel, dat soort dingen. Het, ik heb echt vrienden uit alle opleidingsniveaus. En uhmm nu steeds meer WO, maar ik had eerst veel vrienden die eigenlijk MBO niveau hebben, in ieder geval achtergrond hebben. Uhmm en ik maak ook vrienden overal gewoon. Ik kan bij wijze van spreken iemand bij de bushalte tegen komen en dat kan een vriend van mij worden. Als je dat hier vertelt dan vinden mensen dat echt raar. Dan uhmm, omdat zij dus meer het idee hebben van uhh ja dat kan toch niet. En als ik ook bijvoorbeeld een vriend van mijn dan vragen ze waar ken je die van. Dan denk ik is dat relevant dan, weet je. (...) Dat dat is een verschil wat ik zie. He ook vriendengroepen die zijn op bepaalde manier tot stand gekomen en dat is bij iedereen hetzelfde. Uhmm terwijl mijn vrienden, en ik merk dat ook zeg maar uhh. Ik heb veel uhh allochtone vrienden om het zo maar even te noemen ook. Die hebben dat ook allemaal, die hebben echt niet allemaal alleen maar vrienden uit hun studietijd. Uhmm even gechargeerd gezegd he. Die hebben ook gewoon van heinde en verre en heel divers.” - “Nee niet discriminatie maar wel dat het dat het nodig is dat jij, dat zij bepaalde informatie meekrijgen zeg maar. En bepaalde etiketten, zeg maar, bepaalde gedragsvormen die hen helpen uhh of die hen geholpen hebben om te komen waar ze nu zijn. Terwijl ik het gevoel heb dat ik veel mee op eigen kracht heb gedaan en moeten doen zeg maar. Omdat het ik het minder uit mijn netwerk hebben kunnen halen. Dus ik heb het zelf op moeten zoeken uhh, he ik heb niet perse een voorbeeld uhhh in mijn omgeving waar ik me aan heb kunnen optrekken. Ik ben juist een voorbeeld in mijn omgeving zeg maar. Uhh dat is het ene. En uhmm even kijken wat had ik nog meer. Nee ik heb eigenlijk die twee dingen heb ik al genoemd. Het ene is zeg maar dat in familieleden, hun ouders en zo, allemaal weet je bepaalde opleidingsniveau en ze zitten in dat dat wereldje. Dat zie ik veel meer. Natuurlijk heb je ook Surinaamse advocaten en kinderen daarvan en zo, maar gewoon veel minder merk ik.
4.2	“Het kan zijn dat er dat er gewoon dat je binnen organisaties ook zoiets hebt als old

	boys network. Dat je daar... dat het misschien voor een allochtoon lastig is om daar tussen te komen omdat je misschien in sommige opzichten niet helemaal hetzelfde bent. Wel gelijkwaardig maar niet gelijk.”
5.2	“Ehm, ja ik denk het wel. Ja. Ik maak wel. Ik denk toch dat ik dat wel even wil zeggen is en ik weet niet of mijn afkomst daarbij speelt maar het is. De meest mensen die hier werken die hebben een bepaalde, hoe moet ik het zeggen. De mensen gaan studeren en vaak ga je dan naar ehm sociëteiten of iets dergelijks. (...) Dat je dan in een soort van vereniging zit en dat probeert men hier dan ook wel vast te houden en dat en daar horen bepaalde activiteiten bij van borrelen of dit of dat. En eh dat is wat ik niet mee heb gekregen. Ik heb ook gestudeerd en alles maar ik hield me afzijdig daarvan en ik weet niet of dat met afkomst te maken heeft maar het is meer van, Ik voel me daar niet bij betrokken. En het is niet dat zij dat niet willen of dat ik dat niet wil. Het gebeurt niet.”
2.2	<i>Amount of relationships</i> “Nou ja dat weet ik niet. Het zou wel kunnen hoor dat dat inderdaad een consequentie ervan is. Maar ik heb over het algemeen heb ik wel het idee dat mensen uhhm mijn gewoon uhh weten te vinden, positief te benaderen en zo en dat ik dat ik dat andersom ook kan doen. Maar het zou natuurlijk wel zo kunnen zijn, kijk op moment dat jij je meer onttrekt uit die sociale momenten, dat je dan inderdaad minder momenten ook hebt uhmm ja waarmee, waarop je met mensen over bepaalde dingen praat die jou kunnen helpen of die jou. Ik merk ook dat, soms wel, dat dat ik bijvoorbeeld bepaalde informatie mis. Dus daarom dat ik soms denk van nehh is het toch niet handig om naar zo'n borrel te gaan. He dat je toch eventjes hoort van uhh waar iemand mee bezig is of uhh uhh wat er speelt in de organisatie wat niet hier gewoon in de formele routes gezegd wordt he. (...) Dus dat uhh, nu we het er toch over hebben, dat vind ik soms wel lastig. He dat ik zelf niet persoonlijk behoefte heb om naar die borrels te gaan, ik vind, ik voel me daar ook niet perse uhh uhmm thuis of zo. Maar dat ik soms denk van ja zou het functioneel niet handig kunnen zijn. (...) En je wil ook niet teveel buiten de boot vallen of zo uhh maar dat is meer misschien een persoonlijk iets. Ik wil ook wel gewoon een beetje soort van meedoen. Ik wil niet uhhh een rare collega zijn die nooit ergens bij is of zo. Dus uhh af en toe denk ik dan wel van uhhh oké ik ben nu al heel lang niet geweest, laat ik,

	laat ik maar een keertje mijn gezicht laten zien. (...) Ja. Maar het is dus niet omdat ik er behoefte aan heb, maar om andere redenen wat ik net zei van weet je. Meer functioneel, dus ofwel gewoon inhoudelijk of wel omdat ik mijn gezicht wil laten zien.”
3.2	“Jazeker, waar ik ben sowieso ja ik ben er altijd voorzichtiger om dat te zeggen. Ik ben sowieso niet iemand van vrienden, vriendinnen en relaties onderhouden. Dat doe ik echt niet, ben niet consequent geen geduld voor en dat soort dingen. Ligt ook aan mezelf dat is een ding en ik ik bouw er totaal niet op en dat is wel een beetje misschien wel ja misschien ook wel een minpunt hier en daar. Maar ik hou verre ja. Ik bedoel in die zin het is er. Het is voor werk hoofzakelijk dingen altijd buiten de deur en en het liefst ver. Ik hou ik hou dat wel af ja.”
2.2	<i>Strengths of relationships</i> “Nou ik het weet het niet zeker maar ik denk dat je er, als je het niet doet dan zou je harder moeten werken hier op kantoor, gewoon in de formele setting zeg maar om dingen gedaan te krijgen. Ik denk dat die mogelijkheden er echt wel zijn hoor, ik denk dat het altijd ook wel te maken heeft met hoe je iemand benaderd he als je dingen gedaan wil krijgen, daar heb ik het dan even over. Dat het gewoon belangrijk is hoe je iemand benaderd en dat je ook een beetje vriendschappelijk en sommige mensen die hebben er behoefte aan dat je eerst vraagt hoe gaat het met je voordat je tot zaken komt. Wat mij betreft zou je meteen ter zaken kunnen komen, ik hoef niet dat, ik heb niet nodig dat iemand aan mij vraagt van hoe gaat het met je. Uhhh maar bij sommige mensen is dat wel uhhh zo en dan doe je dat en dan uhh, weet je dan merk je gewoon dat het helpt. Dan is het niet perse dus, maar ik denk dat als je naar borrels en zo gaat dat het uhhhmm dat het effect dat je makkelijker dingen gedaan krijgt versterkt wordt. Dus ik denk wel dat het bijdraagt, maar ik denk eigenlijk niet perse dat je er niet zonder of zo. Maar het wordt gewoon allemaal wat makkelijker en het gaat misschien wat sneller als je wel gaat. Nou er zijn geen dingen waar ik echt heel bewust over nadenk hoor. Het is meer omdat we het er nu over hebben. Het is niet dat ik er zo mee bezig ben of zo.”
3.2	“Jazeker, waar ik ben sowieso ja ik ben er altijd voorzichtiger om dat te zeggen. Ik ben sowieso niet iemand van vrienden, vriendinnen en relaties onderhouden. Dat doe ik echt niet, ben niet consequent geen geduld voor en dat soort dingen. Ligt ook

	aan mezelf dat is een ding en ik ik bouw er totaal niet op en dat is wel een beetje misschien wel ja misschien ook wel een minpunt hier en daar. Maar ik hou verre ja. Ik bedoel in die zin het is er. Het is voor werk hoofzakelijk dingen altijd buiten de deur en en het liefst ver. Ik hou ik hou dat wel af ja.”
5.2	“Nee. Eigenlijk wel op dezelfde manier.”

	Remaining information
3.2	Er is eigenlijk gewoon geen ruimte voor ehm diversiteit. Men is er ook niet klaar voor. Men douwt het.. Ook steeds niet door. Staat er niet open voor en eigenlijk heeft men met veel pijn en moeite van mijn afgelopen jaren ehm ja, toch wat mensen binnen gehaald van verschillende etnische afkomst zeg maar. Je ziet er wel eens wat voorbij lopen om die paar, zoveel honderden dat we hier hebben maar ehm dat is niet overtuigend.
3.2	Ik zit niet lekker in mijn vel in deze maatschappij. Ik ben er niet in op gegroeid en ja heel veel heimwee zeg maar dat dat daar ontkom ik niet aan zeg maar en dat gaat op een gegeven moment wel werken op een vervelende manier. Ik zit gewoon niet lekker in mijn vel hier. Totaal niet. Het is niet mijn omgeving. Het is een te volle en te grote omgeving. Dat hoeft voor mij niet. Te beperkend, veel te beperkend.
3.2	“Ongelijkheid creëer je al heel snel. En misschien onbe onbewust misschien niet met het doel om verdeeldheid te zaaien of of of of eigenlijk een team helemaal scheef te laten trekken in het functioneren zeg maar. Maar het heeft wel, het is snel gebeurd en hier het team is een groot voorbeeld. Dat is hier ook wel gebeurd in de tussentijd. Dus van het begin af aan helemaal scheef getrokken waardoor dus eigenlijk de onderlinge verschillen gewoon heel sterk aangestipt zijn. Door de verschillende manieren van behandelen die de leidinggevende hanteerde. En dat is eigenlijk gewoon ja, eh al vanaf het eerste begin ingezet toen. Ehm, als je zegt die mag doen wat hij wilt ongeveer en je hebt geen transparantie erover. Je hebt geen idee van wat er gebeurt maar je wordt wel geacht om samen iets neer te zetten. Maar je hebt toch geen idee wat je collega allemaal doet en waarom die nooit zichtbaar is bijvoorbeeld of waarom hij wel zo laat en zo laat terwijl het allemaal niet toegestaan is bijvoorbeeld. Zulke dingen he. Dus als je dat eh vanaf het begin af aan niet goed eh zeg maar inzet waarvoor je hier zit en wat je met elkaar wil gaan doen, dan kun je inderdaad van alles optellen en dan komt ook de achtergrond en de afkomst. Alles

	komt vanzelf voorbij uiteindelijk. Als mensen ontevreden zijn dan halen ze van alles erbij.. (...) Niet met iedereen maar er zijn mensen natuurlijk binnen gekomen die al iets hadden meegenomen. Bagage hadden meegenomen en ehm ja als je er is hier bijna alles toegelaten waar je wat eigenlijk en nergens liever niet welkom was zeg maar. En dan krijg wat anderen problemen. Samenstelling is daardoor ehm een beetje scheef gelopen zeg maar want als iemand met privileges al onder z'n arm binnenkomt en onder die voorwaarden toelaten wordt dan heb je al weinig te zeggen zeg maar. Misschien ook als leidinggevende zelfs ook weinig te zeggen hoor. Dus of het helemaal aan de leidinggevende lag ik weet het niet maar het heeft volgens mij niet echt met afkomst te maken maar meer met hoe de zakelijke afspraken eh niet eh eh zeg maar niet goed zijn gemaakt of niet gelopen zijn in het historisch gezien heel duidelijk. En wat nu gevolgen voor het voor het hele zal ik maar zeggen en dat wat ik zeg, als je dat allemaal bij elkaar optelt en dan een paar jaar met elkaar aanmoddert dan is er heel veel onvrede. Mensen zijn niet blij. Mensen zijn hebben echt van alles er dan gewoon te klagen en uiteindelijk en uit die onvrede komt er echt alles voorbij ook je afkomst en je achtergrond komt aan aan aan te pas. Ik weet hier toevallig dat de achtergrond van mensen bijvoorbeeld ook een rol speelt van ehm die komt van daar en of die heeft dit en dit allemaal meegemaakt en van daar dat het zo loopt of zo weet je wel er wordt continu dat soort dingen heel erg onderhuids ehm meegerekend.”
--	---

Coding scheme

Question 1 and 3			
First number of the participant (before the dot)	green = confirmatory data	red = contradictory data	
Second number of the participant (after the dot)	green = positive	red = negative	yellow = neutral
Question 2 and 4			
Whole number of the participant	green = positive	red = negative	yellow = neutral
Question 5, 6 and 7			
Whole number of the participant	green = confirmatory data	red = contradictory data	

1. In what key moments do these biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) become salient?					
	Triad 1	Triad 2	Triad 3	Triad 4	Triad 5
Confirmatory			3.2		
Confrontational and contradictory moments	1.2		3.1/3.2	4.3	5.2
Application moments		2.1			5.2/5.3
Appearance moments		2.2			5.2/5.3
Belongingness moments					5.2
					Clarification
					5.2 proving yourself

2. What factors influence the key moments that do make these biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) salient?						
	Triad 1	Triad 2	Triad 3	Triad 4	Triad 5	
Repetition	1.2					
Innocence	1.2					
Suspensions	1.2		3.3			
Easiness	1.2		3.2			
Absence of similarities		2.1	3.1			
Appearance characteristics		2.2/2.3				
Ignorance			3.1/3.2		5.2	
Assumptions and fixed ideas/images	1.2				5.2	

3. In what key moments do these biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) not become salient?						
	Triad 1	Triad 2	Triad 3	Triad 4	Triad 5	
Confirmatory	1.1/1.2/1.3	2.2	3.1	4.2/4.3	5.2/5.3	
In the workplace after being selected		2.1	3.3			
In the workplace at collectivistic work-related moments			3.2			

4. What factors influence the key moments that do not make these biases (stereotyping, prejudice, and discrimination) salient?						
	Triad 1	Triad 2	Triad 3	Triad 4	Triad 5	
Habituation	1.1	2.3	3.2			
Respect	1.1					
Unconsciousness/unawareness	1.2	2.1/2.2		4.3	5.2/5.3	
Less to none experiences with other cultures	1.3	2.3	3.1/3.3	4.2/4.3	5.3	
No competition between colleagues	1.3					
Own personality/mentality/attitude	1.2/1.3	2.1/2.2/2.3	3.1/3.2/3.3	4.2/4.3	5.2	
Highly educated	1.2/1.3	2.1/2.2	3.1	4.2	5.3	
Corporate culture	1.2/1.3	2.1/2.3	3.1/3.2	4.3	5.3	
Identity issues			3.2			

5. How do these (stereotype- salient, prejudice-salient, and discrimination-salient) key moments lead to ethnic inequality in performance (quantity output, quality output, and performance behavioral standards and protocols)?						
	Triad 1	Triad 2	Triad 3	Triad 4	Triad 5	
<u>Quality output (target)</u>						Clarification
Contradictory	1.1/1.2/1.3	2.2	3.1/3.2		5.2	1.1 presence/visibility 1.1 strict selection procedure
<u>Quantity output (reliability)</u>						
Contradictory	1.1/1.2/1.3	2.2	3.1		5.2	
Confirmatory			3.2			
<u>Performance of behavioral standards and protocols</u>						Clarification
Contradictory	1.1					1.1 strict selection procedure
Neutral			3.2			

6. How do these (stereotype- salient, prejudice-salient, and discrimination-salient) key moments lead to ethnic inequality in labor control outcomes?						
	Triad 1	Triad 2	Triad 3	Triad 4	Triad 5	
<u>Interpretation of technocratic control standards/performance</u>						Clarification
Contradictory	1.2	2.2			5.3	2.2 highly educated
Confirmatory			3.2		5.2	
Neutral			3.3			
<u>Assessment of socio-ideological control standards</u>						Clarification
Contradictory	1.1/1.2				5.2	1.1 Passion
Confirmatory			3.2			
<u>Access to development possibilities</u>						
Contradictory	1.2	2.2			5.2/5.3	
Confirmatory			3.2			

7. How do these (stereotype- salient, prejudice-salient, and discrimination-salient) key moments lead to ethnic inequality in networking?						
	Triad 1	Triad 2	Triad 3	Triad 4	Triad 5	
<u>General</u>						Clarification
Contradictory	1.1	2.2	3.1	4.2		1.1 highly educated
Confirmatory			3.2			2.2/5.3 no need
Neutral			3.3			2.2/3.2 work activity
						2.2/4.2/5.2 old boys network
<u>Amount of relationships</u>						
Contradictory		2.2				
Confirmatory			3.2			
<u>Strengths of relationships</u>						
Contradictory					5.2	
Confirmatory			3.2			
Neutral		2.2				