

Onbewuste Vooroordelen

Waarom meer diversiteit in Nederlandse
organisaties zo langzaam gaat én wat jij kan doen

Esther
Mollema



Esther Mollema
Unconscious Bias
Wageningen 2020

Dit document is alleen geautoriseerd voor gebruik door de persoon naar wie esthermollema.com dit digitale document heeft gestuurd. Kopiëren, verspreiden of posten van dit boek of een gedeelte hiervan is een inbreuk op het auteursrecht. Neem contact op met smit@dir.nl voor meer exemplaren van dit boek.

Layout design
ICR DESIGN | Ilse Christina Riteco

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Een paar mythes over diversiteit van tafel	7
We zijn het eens: mannen en vrouwen zijn even competent	7
Hoe we denken dat het zit en hoe het zit	8
Verschillen in stijl?	9
De meest gewilde leiderschapskwaliteiten (m/v)	12
De intrigerende kloof tussen wens en werkelijkheid	15
De verborgen sleutel	15
2. Een reis door ons brein	17
Hoe onze hersenen werken	17
Snelle beslisser	18
Allemaal in hetzelfde schuitje	19
Dol op labels	20
De 'clubkleuren' in je brein	20
Een basstem? Vaker een baas	22
Liever een slimme of een vitale baas?	23
Mindbugs	24
Aannames, aannames	26
3. Mindbugs en managers	29
Meer dan tienduizend mindbugs-tests	29
'De' baas is een man (vinden ook de vrouwen!)	30
4. Hoe een prettig zelfbeeld ons in de weg staat	35
Wat we zeggen is niet wat we doen	35
Nederland en onbewuste vooroordelen op huidskleur	36
Lege tolerantie	37
Een van ons?	38
De sleutel tot succes	39
Een negatieve spiraal (en vooral voor de organisatie)	40
5. Waar sta jij?	43
6. Zonder lef geen verandering	47
Bronnen	54

Voorwoord

Wie snel wil gaan, reist alleen; wie ver wil gaan, reist samen.

Diversiteit gaat over iedereen. Wij brengen allemaal als mens iets bijzonders. Daarom gaat dit boek ook over jou. In diverse teams ziet men beter alle alternatieven voor uitdagingen. Dat leidt tot betere besluiten. Dat wil toch ieder team en elke organisatie? Toch schiet het met de doorstroom van divers talent niet op. Vooral niet in Nederland. Hoe kan dat toch? Wat is dat toch? Ligt dat aan 'de witte mannen'? Ligt dat aan tegenwerking door tegenstribbelende managers? Nee.

Met divers talent bedoel ik iedereen die bijvoorbeeld qua sexe, leefstijl, opleidingsniveau, afkomst, ervaring, uiterlijk en/of achtergrond afwijkt van dat van het gemiddelde in een team of organisatie aanwezige personeelsbestand. Dat beperkt zich dus zeker niet tot diversiteit in mannen en vrouwen alleen, zie ook de diversiteitsijsberg hieronder.

Dat dit boek zich toch in hoofdzaak op diversiteit in mannen en vrouwen richt, heeft een belangrijke reden: meetbaarheid. Wij baseren ons graag op feiten en dus is het van belang dat je die feiten kunt vinden. Bij wet mag je veel persoonsgegevens niet registreren, en als het wel mag dan zijn sommige zaken vaak niet goed geregistreerd. Maar van één groep heb je alles al wel, die gegevens zijn in alle personeelssystemen van een organisatie aanwezig: die over vrouwen. Je hoeft de data daar alleen maar uit te halen en je kunt ze gebruiken om te bezien waar je maatregelen moet nemen om instroom en doorstroom te bevorderen. Van vrouwen en andere groepen divers talent. Laat de feiten spreken en bedenk hoe je ongelijkheid kunt wegwerken.

Heel af en toe kom ik er nog wel eentje tegen: een manager of bestuurder die niet in divers talent als leider gelooft. Die écht vindt dat bijvoorbeeld alleen een bepaald soort mannen organisaties kunnen leiden. Soms heeft dat religieuze gronden, soms evolutionaire visies, soms is het gewoon een mening. Over het algemeen zijn die managers nog maar nauwelijks te vinden. Het tegendeel is eerder waar: ik spreek juist heel veel bestuurders en managers die haarscherp inzien dat diversiteit in alle lagen een wezenlijk onderdeel is van de toekomst van hun organisatie. De meeste managers vertellen ons dat ze werkelijk hun best doen om gewoon de beste te kiezen: man of vrouw, wit of zwart, groot of klein, oud of jong. Desondanks wordt

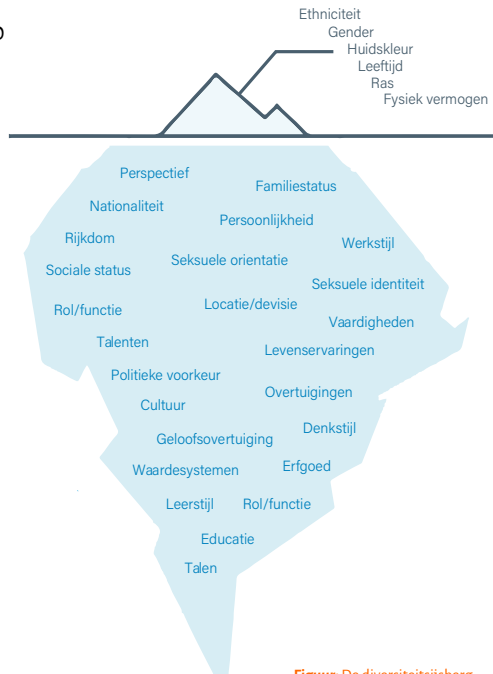
divers talent in mindere mate gekozen. De verklaring hiervoor is te vinden in ons brein. Een groot deel van onze besluiten zijn onbewuste beslissingen, de hele dag door. En deze onbewuste besluiten hebben veel meer invloed op ons gedrag dan we denken en verklaart voor een groot deel waarom diversiteit zo lastig is.

In 2015 schreef ik het boek *Succes in Veelvoud*. Op dat boek krijg ik nog steeds erg veel positieve reacties. Het geeft veel mensen inzicht en oplossingen. In dit boek heb ik het deel over onbewuste vooroordelen uit het boek *Succes in Veelvoud* met best ideas aangevuld en geactualiseerd met nieuwe cijfers uit onze eigen onderzoeken en andere interessante onderzoeken van wetenschappers. Ik ga ook dieper in op de vraag waarom onbewuste vooroordelen juist in Nederland zo hardnekkig zijn.

Hoewel we in dit boek dus vooral stilstaan bij diversiteit in mannen en vrouwen beloven we je dit. De zaken die je gaat regelen voor vrouwen, gaan ook ten goede komen aan andere groepen van divers talent, omdat het ook voor hen veel van de ongelijkheid wegneemt. Dat is ook mijn doel.

Esther Mollema

Wageningen, mei 2020



Figuur: De diversiteitsberg

1

Een paar mythes over diversiteit van tafel

Hoofdstuk 1

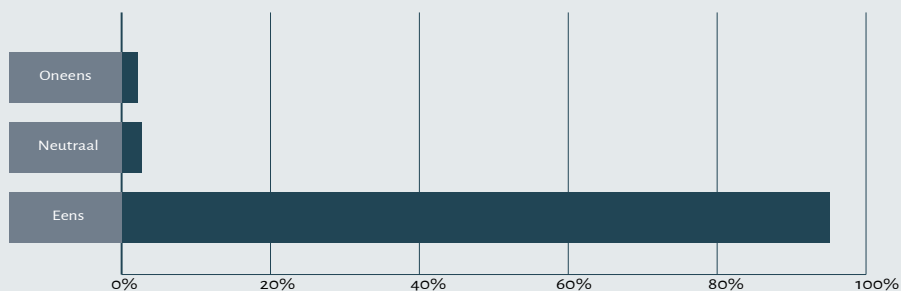
Voor wie er nog niet van doordrongen was: de doorstroom van divers talent laat te wensen over. Hoewel 54 procent van alle afgestudeerden aan Nederlandse hbo's en universiteiten vrouw is, zien we het aantal vrouwen aan de top van organisaties slechts heel langzaam toenemen. Met slechts 8,5 procent vrouwelijke bestuurders bungelt Nederland bijna helemaal onder aan de wereldranglijst.

Daarnaast heeft bijna een kwart van alle Nederlanders (23 procent) een migratieachtergrond (eerste of tweede generatie migranten), terwijl geen van de door ons onderzochte grote organisaties een top heeft waarbinnen het percentage Nederlanders met een migratieachtergrond boven de 10 procent komt. Nog steeds is de top van organisaties in Nederland overwegend wit en mannelijk.

We zijn het eens: mannen en vrouwen zijn even competent

Binnen Direction hebben we in de afgelopen acht jaar 10.894 managers ondervraagd over hun voorkeur voor leiderschap voor mannen en vrouwen. In Nederland geeft maar liefst 95,1 procent van alle respondenten aan dat ze mannen en vrouwen als leiders even competent vinden. Zij zeggen hiermee glashelder dat er competente mannen en vrouwen zijn die kunnen leiden en dat hun competentie niet langs de scheidslijn van gender loopt. De grondhouding van veruit de meeste mensen is dat ze diversiteit zien zitten en zelf graag willen. Dat is goed nieuws, maar dit hoge getal zet zich dus in Nederland niet om in daden. Daarvoor moeten we dieper graven, lijkt het.

Stelling: Mannen en vrouwen zijn beide even competent of in staat om succesvol leider te zijn.



Bron: Onderzoek Direction 2012-2020, 10.894 respondenten

Maar eerst nog even, wie zijn die 4,9 procent die níet onderschrijven dat mannen en vrouwen even competent zijn als leiders? Zijn dat die ‘mannelijke dinosaurussen’ die de macht hebben en vrouwen niet zien zitten? Zijn dat de mannen die voor *male, pale and stale* gaan? Nee, daarvan is 2,7 procent neutraal en bij 2,2 procent die vindt dat mannen en vrouwen niet even competent zijn, zitten net zoveel mannen als vrouwen.

Hoe we denken dat het zit en hoe het zit

Dat 95,1 procent van de managers zegt dat mannen en vrouwen even competent zijn als leider geeft vertrouwen dat het ons samen wel gaat lukken. Maar wat maakt dan dat het zo lang duurt voor er echte diversiteit is - en dat het zoveel moeite kost?

Gebaseerd op hun oprechte uitgangspunt dat ze vrouwen en mannen even competent vinden, kan het dus niet echt aan hen liggen, vinden ze. De eerste conclusie van mannelijke managers met wie we dit bespreken, is dat het daarom wel aan de vrouwen moet liggen; ze hebben gewoon minder ambitie. Vrouwen zouden ‘meervoudige ambities’ hebben, de combinatie van werk en thuisfront doet vrouwen andere keuzes maken. Ze hebben wel ambities, volgens deze gedachte, maar ook op andere vlakken, en dat maakt dat ze net wat minder ambitieus zijn in hun professionele loopbaan. En ja, dat zie je dan terug in de doorgroei in organisaties. Volgens deze gedachte ligt de reden van het niet-doorgroeien in organisaties dus vooral bij

de vrouwen zelf en bij externe oorzaken, buiten de organisatie.

Is dat zo? Hebben zij gelijk? Nee.

Uit allerlei onderzoeken komt naar voren dat ambitie individueel bepaald is. Er zijn mannen met veel en mannen met weinig ambitie, en vrouwen met veel en weinig ambitie. Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat vrouwen in de top van organisaties ambitieuzer zijn dan mannen op hetzelfde niveau. Van 1.421 ondervraagde global executives wilde 83 procent van de vrouwen graag doorgroeien naar een volgend niveau in hun loopbaan tegenover 74 procent van de mannen. Direction heeft voor een Nederlandse organisatie een onderzoek gedaan naar de ambities van de top 250 (mannen en vrouwen) in die organisatie. Daar kwam ook uit dat de vrouwen van die organisatie ambitieuzer waren dan de mannen.

Veel onderzoek toont aan dat mannen en vrouwen als groep nauwelijks in hun ambities verschillen. We moeten ambitie daarom echt als iets persoonlijks gaan zien. Waar wel verschil in te constateren is, is of en hoe mannen en vrouwen hun ambities profileren. Dat doen mannen veel meer en veel duidelijker. Dat zegt echter niet dat ze daadwerkelijk meer ambities hebben. Heel interessant in dit verband is ook dat Nederlanders als groep in internationaal onderzoek gemiddeld laag scoren op hun carrièregedrevenheid. Nederlanders hechten gemiddeld veel waarde aan een goede privé/werkbalans, valt op te maken uit onderzoek van de gerenommeerde onderzoeker Hofstede. Nederlanders, ook de mannen dus, zien het maken van een carrière als een keuze ten koste van je kinderen. In andere landen, zoals de Verenigde Staten, is carrière maken juist een keuze vóór je kinderen. Door te stijgen op de maatschappelijke ladder zorg je voor meer geld, meer status en daardoor voor betere kansen voor je kinderen. Weet je wat de meest ambitieuze groep mensen in Nederland is? Niet alle individuen in deze groep natuurlijk, maar als groep gemiddeld? Niet-westerse allochtone vrouwen.

Als vrouwen niet minder ambitieus zijn en het ook niet aan de competenties van vrouwen ligt, wat is dan de belangrijkste reden dat vrouwen niet doorgroeien? Laten we een andere vaak genoemde, mogelijke oorzaak eens onder de loep nemen.

Verschillen in stijl?

Het gebrek aan doorstroom van vrouwen ligt, zoals we zagen, niet aan de opvattingen van de managers. Zij staan in beginsel heel erg open voor meer diversiteit aan de top, en ze schatten vrouwen ook even competente leiders in als mannen.

Misschien ligt de oorzaak dan in ander leiderschap: verschillen mannen en vrouwen wellicht zo sterk dat ze er heel andere managementstijlen op na houden? En zou dat dan een reden van de mindere doorstroom van vrouwen kunnen zijn? Beschikken vrouwen misschien over andere leiderschapskwaliteiten die organisaties minder nodig hebben of waarderen? Je zou kunnen veronderstellen dat, in een land waar de doorstroom van vrouwen naar de top niet heel goed gaat, organisaties misschien ook minder behoefte hebben aan de specifieke leiderschapskwaliteiten van vrouwen. Dat vrouwen daarom wellicht afvallen voor leiderschapsposities. Laten we die leiderschapsstijlen (m/v) daarom eens verder analyseren.

Twee onderzoekers, Jack Zenger en Joseph Folkman, baseren hun uitspraken over verschillende leiderschapsstijlen op veel onderzoek (2019). Zij onderzochten tienduizenden 360-gradenevaluaties waarin managers door hun collega's, leidinggevend en medewerkers waren beoordeeld. Daarin werd elke manager door gemiddeld dertien respondenten op zestien competenties beoordeeld. Terwijl veruit de meeste onderzochte managers in het onderzoek mannen waren (64 procent), zijn de resultaten opvallend.

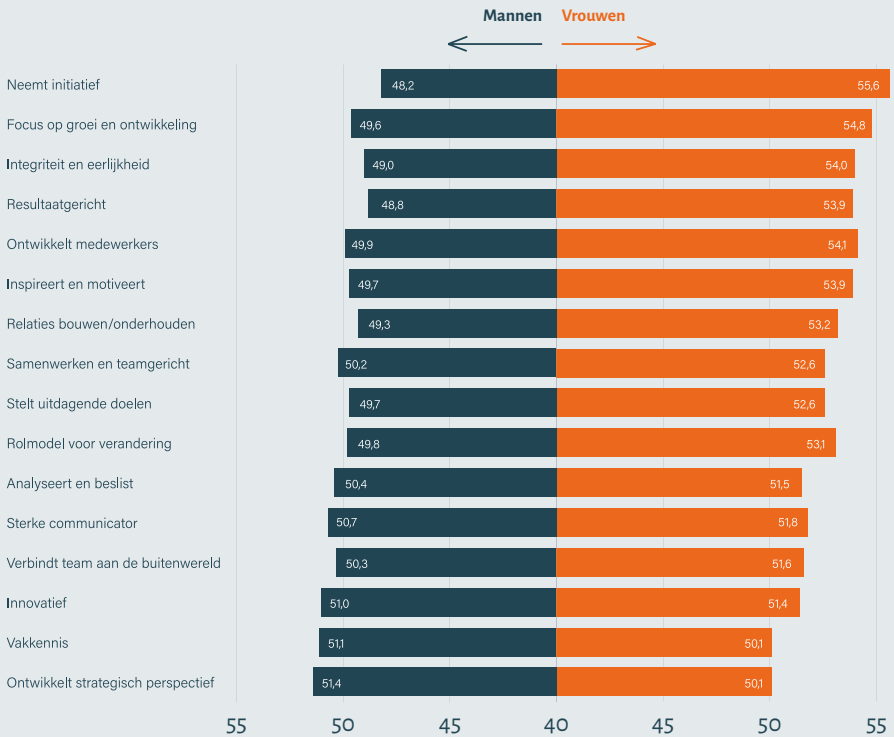
Zenger en Folkman gingen ervanuit dat vrouwelijke managers in deze 360-gradenevaluaties wellicht hoger zouden scoren dan mannelijke managers op de verzorgende aspecten van leiderschap, zoals het coachen en begeleiden van medewerkers en het onderhouden van relaties. Deze eigenschappen noemen sommigen kwaliteiten van vrouwelijk leiderschap. Misschien vermoedden de auteurs dat ook integriteit, zelfreflectie en groei kwaliteiten waren waar vrouwen als

managers hoger op zouden scoren. Dat bleek waar. Vrouwen scoorden op al deze aspecten hoger dan mannen. En: daar bleef het niet bij.

Vrouwen bleken op ieder managementniveau, van teamleider tot executive management, in deze evaluaties beter te worden beoordeeld dan mannen.

Vrouwen bleken op ieder managementniveau, van teamleider tot executive management, in deze evaluaties beter te worden beoordeeld dan mannen. Ook opvallend: hoe hoger het niveau in de organisatie, hoe groter het verschil tussen mannen en vrouwen. Aan de top maakten de vrouwen echt het verschil.

Op maar liefst veertien van de zestien geselecteerde competenties scoorden vrouwen hoger (2019). Daaronder vielen ook initiatief nemen en resultaatgerichtheid, eigenschappen die managers vaak aan mannen toekennen en vaak mannelijk leiderschap noemen. Wat dus, in elk geval volgens dit onderzoek, geheel onterecht is.



Bron: Zenger & Folkman, 2019

Juist in die branches waarover ook ik vaak hoor dat vrouwen er wellicht minder passen - denk aan ingenieursbureaus, IT en R&D – blijken volgens het onderzoek van Zenger & Folkman vrouwen effectiever dan mannen. Er is dus een groot verschil tussen hoe we denken dat het zit en wat onderzoek laat zien.

De meest gewilde leiderschapskwaliteiten (m/v)

Zenger en Folkman deden veel van hun onderzoek in het buitenland. Misschien denk je nu dat dit toch niet waar kan zijn voor Nederland? Zouden vrouwelijke managers in Nederland het ook echt beter doen? Om die vraag te beantwoorden, heeft Direction in Nederland een soortgelijk onderzoek onder de 10.894 bevroagde managers gedaan. We baseerden ons daarbij op een fundament dat McKinsey al eerder gelegd had. Al jaren draagt McKinsey systematisch bij aan de dialoog rond diversiteit door ieder jaar een studie uit te voeren die nieuwe inzichten brengt (Leestip: die rapporten zijn zeer de moeite van het bestuderen waard). In hun rapport *Women Matter* presenteert McKinsey negen kwaliteiten van leiderschap die er werkelijk toe doen in goed leiderschap. Organisaties die managers hebben met deze leiderschapskwaliteiten presteren beter.

1. **Intellectuele stimulatie:** uitdagende aannames, het stimuleren van creativiteit en het nemen van risico.
2. **Rolmodel:** een rolmodel zijn, met de nadruk op het opbouwen van respect en rekening houdend met de ethische gevolgen van beslissingen.
3. **Inspiratie:** presenteren van een overtuigende visie op de toekomst en inspirerend optimisme over de uitvoering ervan.
4. **Participatieve besluitvorming:** bouwen aan een teamsfeer waarin iedereen wordt aangemoedigd om deel te nemen aan de besluitvorming.
5. **Persoonlijke ontwikkeling:** energie steken in opleiding, begeleiding en luisteren naar de individuele behoeften en wensen van medewerkers.
6. **Controlerende en corrigerende acties:** het monitoren van prestaties en het nemen van corrigerende maatregelen wanneer dat nodig is.
7. **Efficiënte communicatie:** communiceren op een overtuigende manier, met charisma.
8. **Individuele besluitvorming:** besluiten liever alleen nemen, en anderen betrekken bij het uitvoeren daarvan.
9. **Verwachtingen en beloning:** duidelijk definiëren van de verwachtingen en verantwoordelijkheden, en belonen bij het realiseren hiervan.

We namen deze negen kwaliteiten over in onze eigen vragenlijst. Onze 10.894 deelnemers vroegen we aan te geven welke drie van deze negen kwaliteiten zij de belangrijkste vonden voor hun eigen organisatie in de komende jaren. Onze vraag luidde: met welke drie kwaliteiten gaat je organisatie echt een verschil maken?

Hieronder het resultaat, de rangorde van de belangrijkste eigenschappen voor een leider volgens onze 10.894 managers:

1. Inspiratie: **20,1%**
2. Persoonlijke ontwikkeling: **19,1%**
3. Intellectuele stimulatie: **15,9%**
4. Participatieve besluitvorming: **15,0%**
5. Rolmodel: **10,2%**
6. Efficiënte communicatie: **9,0%**
7. Verwachtingen en beloning: **7,8%**
8. Controlerende en corrigerende acties: **2,9%**
9. Individuele besluitvorming: **0,1%**

Inspiratie, persoonlijke ontwikkeling, intellectuele stimulatie en participatieve besluitvorming worden door de managers duidelijk als de belangrijkste eigenschappen gezien. Controlerende en corrigerende acties en individualistische besluitvorming, eindigden als minst belangrijk onderaan op plaats 8 en 9.



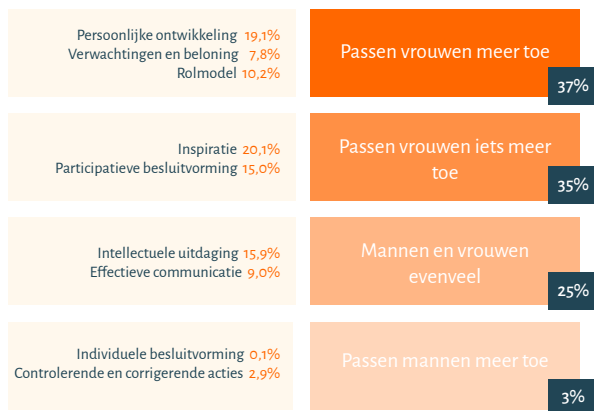
Figuur: Leiderschapskwaliteiten m/v,
McKinsey Women Matter

Kun jij je hierin vinden? Zou je andere accenten willen leggen, als je er even goed over nadenkt? We maakten daarnaast ook gebruik van het vervolgonderzoek van McKinsey, dat onderzoekers vroeg om na te gaan welke eigenschappen nu door mannen of door vrouwen werden toegepast. Het verrassende resultaat zie je in het volgende rijtje:

Volgens het McKinsey *Women Matter*-onderzoek bleken vrouwen het merendeel van de belangrijkste leiderschapskwaliteiten voor organisaties vaker toe te passen:

- vijf van de negen belangrijkste leiderschapskwaliteiten passen vrouwen meer toe in organisaties;
- twee leiderschapskwaliteiten passen mannen vaker toe;
- bij twee leiderschapskwaliteiten kun je geen verschil tussen mannen en vrouwen duiden.

Als je de percentages uit ons onderzoek (waarmee managers de leiderschapskwaliteiten van hun voorkeur hebben aangegeven) nu achter deze uitkomsten zet, dan zie je het volgende:



Figuur: Leiderschapskwaliteiten m/v, McKinsey Women Matter
Onderzoeksuitkomsten: Direction 2012-2020, 10.894 respondenten

Let wel: de 10.894 managers vulden de voorkeur voor leiderschapsactiviteiten in zonder bekend te zijn met het onderzoek naar welke kwaliteiten mannen en vrouwen meer toepassen.

Aan de hand van deze resultaten kunnen we ook de leiderschapsactiviteiten en -kwaliteiten (m/v) als oorzaak voor de matige doorstroom van vrouwen doorstrepen. Wat blijkt?

72 procent van de gezochte leiderschapskwaliteiten die managers zelf noemen, zijn kwaliteiten die vrouwen juist in meerdere mate bezitten.

Dat is klare taal, niet van onbekende managers ergens in het buitenland, maar van managers en executives hier in Nederland. Deze scores zijn bovendien heel stabiel en fluctueren niet sterk per organisatie en per team.

Als klap op de vuurpijl: zelfs bij organisaties waar in de top van de organisatie geen vrouw te bekennen is, antwoorden leiders zo. Ook zij willen kwaliteiten die vrouwen juist in meerdere mate bezitten.

De intrigerende kloof tussen wens en werkelijkheid

Iedere keer als we deze uitslagen in een managementteam bespreken is er weer de verbazing over de scores en zie je de managers checken: Klopt dit wel? Heb ik dat ook zo ingevuld? Dan zie je ze knikken: ja, dat heb ik. Voor de broodnodige nuance: natuurlijk is het niet zo dat iedere individuele vrouw deze kwaliteiten bezit en elke individuele man niet. Het cruciale punt is dat 'meer vrouwen in leiderschapsposities' perfect aansluit bij de wensen van de huidige beslissers - zonder dat ze het zelf wellicht beseffen. Vrouwen in organisaties met weinig andere vrouwen in leiderschapsposities, vertellen ons vaak dat zij in beoordelingen horen dat 'hun manier van leidinggeven minder past in de huidige manier van leidinggeven in hun organisatie'. Daarom komen ze niet in aanmerking voor een volgende stap in hun loopbaan. Dat is gek, gezien ook alle bovenstaande resultaten.

Hoe zit dat? Wat zijn dat voor een organisaties? Vanwaar die mismatch? Dat zijn die organisaties die wellicht wel weten dat ze innovatiever en sneller moeten worden maar waar de leiders geen echte maatregelen nemen; waar het leiderschap niet vernieuwd wordt; en waar mensen hopen dat al die veranderingen, inclusief meer diversiteit, niet echt nodig zijn. Zijn dat misschien ook de organisaties die Peter Diamandis in zijn boek *Abundance* aanduidt als die veertig procent bedrijven die over tien jaar niet meer bestaan?

De verborgen sleutel

Deze analyse roept de volgende, intrigerende vragen op: Hoe kan het zijn dat managers (m/v) nog niet beseffen hoe goed diversiteit in werkelijkheid aansluit bij hun wensen en visie op de organisatie? Hoe kan het dat leiders (m/v) niet merken welke kwaliteiten en talenten zij over het hoofd zien?

Is het genoeg dat we nu weten dat vrouwen evenveel belangrijke leiderschapseigenschappen bezitten als mannen, om ze ook echt te benoemen? Nee. Er is nog iets belangrijks dat je moet weten.

En dat ligt verscholen in de manier waarop onze hersenen werken.

2

Een reis door ons brein

Hoofdstuk 2

Managers staan dus open voor diversiteit. Ze zien vrouwen ook als even competente leiders als mannen. Natuurlijk doen managers er alles aan om de beste mensen voor hun teams te selecteren. Waarom zouden ze niet? Ze willen de beste mensen, voor de beste resultaten. Dat is hun belang.

Dat is ook vaak precies de reden waarom ze weerstand hebben tegen beleid dat hen 'verplicht' tot meer diversiteit in hun eigen teams. Zij kiezen nu namelijk de (in hun ogen) beste kandidaten, en als ze voor meer diversiteit andere mensen moeten gaan aannemen, zien ze dat als een stap achteruit. 'Wil je nou echt zeggen dat we voor meer diversiteit nu andere mensen moeten gaan benoemen? Wij willen gewoon de beste blijven kiezen' is vaak de eerste reactie van managers als een organisatie zulke maatregelen neemt. Die reactie is volstrekt logisch, maar er zit een addertje onder het gras.

Als managers willen we allemaal graag de beste kiezen en we denken ook dat we dat doen - maar we kunnen het niet. Niet zomaar. En belangrijk om te onthouden: als we echt de allerbeste zouden kiezen, zouden teams vanzelf al veel diverser zijn.

Om je te laten zien hoe het komt dat we niet spontaan voor de beste kiezen, nemen we je mee op een reis door je brein. Vroeger wisten we maar weinig over ons brein, en hoe het precies werkte. Wetenschappers hadden wel aannames, maar we wisten het niet precies. Maar vandaag de dag kunnen we door middel van elektroden en scans zien welk deel van de hersenen op welk moment actief wordt bij mensen, en zo leren we heel veel over hoe het brein werkt. We zullen je laten zien waarom dat zo belangrijk is voor inzicht in diversiteit.

Hoe onze hersenen werken

Hoewel je brein slechts twee procent van je totale gewicht bedraagt, gebruikt het twintig procent van de totale bloedstroom en in verhouding tien keer zoveel zuurstof als andere organen in je lichaam. Je hersenen vormen samen met je ruggenmerg en

zenuwen het zenuwstelsel dat verbonden wordt door zo'n honderd miljard zenuwcellen, neuronen genaamd, die onderling informatie uitwisselen. Zo weet je brein continu precies wat er in en rondom je lichaam gebeurt. Sommige dingen regelen je zenuwstelsel en je lichaam automatisch (bijvoorbeeld je ademhaling en je bloeddruk). Voor andere dingen is jouw bewuste waarneming en controle nodig. Alle informatie komt binnen via je zintuigen: alles wat jij hoort, ziet, ruikt, voelt en proeft wordt via je zenuwstelsel doorgegeven. Je oog is daarbij dominant: 70 procent van alle zintuigelijke informatie komt binnen via je ogen. Je hebt slechts een tiende van een seconde nodig om een beeld te 'vangen'. Alle zenuwcellen zijn, vaak via meerdere verbindingen, met elkaar verbonden. Zenuwcellen vangen een prikkel op en iedere cel 'bepaalt' zelf of hij de prikkel doorgeeft. Op deze manier nemen je cellen (en dus jij) beslissingen. Van de duizenden beslissingen die jij op een dag neemt is een groot deel, wellicht wel 90 procent, onbewust. Je handelt wel naar de beslissing maar je hebt er niet echt actief of bewust over nagedacht.

Snelle beslisser

De wereld om ons heen is ongelooflijk complex. Elke seconde worden al onze zintuigen geprikkeld. Wees je maar eens bewust van wat je voelt, hoort, proeft of ruikt terwijl je dit boek leest. Merk je hoeveel er om je heen gebeurt wat je pas opviel toen je er bewust aandacht aan gaf?

Aan ons brein de taak om rust en overzicht te brengen in die overvloed van waarnemingen. Het zorgt ervoor dat je je, terwijl je dit boek leest, kunt concentreren op de tekst en dat je niet afgeleid wordt door al die andere prikkels in je omgeving. Hartstikke handig.

Er zit ook een keerzijde aan. Omdat je brein 'selecteert' om rust en overzicht te scheppen, zien we soms niet wat er feitelijk gebeurt, maar alleen de interpretatie ervan. Ons brein ziet de wereld door wat ons brein ervan maakt. Niet zoals hij echt is.

Onze onbewuste beslissingen, de hele dag door, hebben veel meer invloed op ons gedrag dan we denken. Dat begint al heel vroeg. Vanaf het moment dat we geboren zijn, kijken we naar andere mensen en proberen we ze te labelen om het makkelijker voor onze hersenen te maken. We leren ook van jongs af aan voortdurend van de mensen in onze omgeving – van de mensen die zijn zoals wijzelf. Het is gewoonweg onmogelijk om niet beïnvloed te worden door de mensen om je heen, je cultuur en de samenleving waarin je opgroeit. De ideeën, opvattingen, normen en waarden van onze omgeving

maken een diepgewortelde indruk. Jack Canfield, de schrijver van het boek *Chicken Soup for the Soul* schrijft zelfs: 'Wij zijn het product van de vijf mensen met wie we het meeste omgaan'. Hun opvattingen vatten post in ons onderbewuste.

Op basis van al die ideeën, opvattingen en waarden zijn we onze omgeving voortdurend aan het labelen en categoriseren. Dat is een overlevingsstrategie van ons brein. Op elk moment van de dag worden we omgeven door informatie - geluiden, beelden, geuren, feiten, gebeurtenissen en gevoelens. Het zou onmogelijk zijn om voortdurend elk gegeven mee te wegen bij alles wat we doen, of bij elke beslissing die we nemen. Dat doen we dus ook niet. We gaan voortdurend uit van aannames en verwachtingen die het automatische deel van onze hersenen in beweging zetten.

Allemaal in hetzelfde schuitje

Iedereen - jij, ik, de CEO en een stagiair - heeft overtuigingen en daarmee bepaalde onbewuste vooroordelen over anderen. Vaak zijn die positief over mensen die op ons lijken en in onze zogeheten 'inner group' zitten. Vaak zijn we wat negatiever over de mensen in de 'outer group'. We hebben die oordelen en overtuigingen over anderen, maar ook over groepen waartoe we zelf behoren. Als jij nu denkt 'nou, dat heb ik eigenlijk helemaal niet', dan kan ik je ongezien verklappen: jawel. Want er is echt niemand op de wereld die dit soort onbewuste oordelen niet heeft. Dat is geen opzet of onwil. Het is ons brein, dat ongevraagd verbindingen legt.

Wat betekent dit allemaal voor diversiteit? Veel. Je brein beter leren begrijpen is een belangrijk ingrediënt om diverse teams te kunnen bouwen.

Om te beginnen maakt ons brein dus dat we een voorkeur hebben voor mensen die op ons lijken. Dat werkt door in hoe we mensen beoordelen en kiezen voor onze teams. Het druist misschien in tegen al onze vaste overtuigingen, maar keer op keer blijkt dat we niet per se kiezen voor 'de beste mensen'. Ondanks onze bewuste intenties, ondanks onze bewuste wens om werkelijk de beste kandidaten te kiezen. We selecteren onbewust 'mensen die zijn zoals wij'. Dit is misschien niet wat we werkelijk willen, maar het is wel wat we doen. Waar ter wereld dit ook wordt onderzocht, in alle culturen, in alle leeftijden hebben mensen een onbewuste voorkeur voor mensen die 'op ons lijken'.

Dol op labels

Mensen zijn van nature sociale dieren, we willen graag tot een groep behoren. De groep geeft bescherming en samenwerking, een belangrijke meerwaarde voor het individu. Ons brein staat zonder dat we het doorhebben, net zoals dat van onze voorouders die over de savannen zwierven, vaak nog erg in de vecht- of vluchtstand. Het is op zoek naar zekerheid en wil koste wat kost angst voorkomen. Angst blokkeert onze hersenen en maakt dat we minder goed functioneren. Ons sociale brein voelt zich fijner als het tot een groep behoort, het is dan minder angstig en kwetsbaar. Als we tot een groep behoren kunnen we een deel van de identiteit van de groep overnemen en ook dat maakt ons brein (en dus ons) zekerder. Tot een groep gaan behoren gaat meestal in drie stappen:

1. **Categoriseren:** Je labelt jezelf en anderen. Je herkent iets van jezelf in een groep en je gaat je naar de groep gedragen (je doet een stropdas om of draagt een sjaal in de clubkleuren). Als deel van de groep is het voor onze hersenen eenvoudiger situaties te herkennen en te beoordelen omdat je het filter van de groep kunt gebruiken om de situatie te bezien.
2. **Identificeren:** Je hoort erbij. Het behoren tot een groep geeft de zekerheid waar je brein zo naar verlangt. Je voelt je beter.
3. **Vergelijken:** Je vergelijkt jouw groep met andere groepen. Dat vergelijken kan positief en negatief zijn (wij van ICT, zij van HRM, wij op Lowlands, zij in het Concertgebouw).

De 'clubkleuren' in je brein

Vaak categoriseer je een groep op basis van een kenmerk: bijvoorbeeld 'Feyenoordsupporters', 'bankiers', of 'HR'. Mensen die tot de groep behoren waarmee jij je identificeert kunnen veel van elkaar verschillen, maar wat jullie bindt is sterker. Omdat je tot een groep behoort op basis wat je bindt, maak je niet een echt groot punt van waar je verschilt. Zo kan het voorkomen dat je bepaald gedrag in het algemeen afkeurt, maar datzelfde gedrag accepteert en zelfs vergoelijkt wanneer iemand van je groep dat doet. Dat werkt ook door binnen organisaties.

Tot een groep behoren vindt je brein ook fijn omdat de wereld er voor hem een stuk simpeler op wordt. Veel prikkels zijn makkelijker te interpreteren vanuit het filter van de groep. Dingen waar je voorheen misschien nog over na moest denken, kunnen nu door het

automatische deel worden afgehandeld: je lacht automatisch mee met de grapjes die je baas maakt. Je knikt vaker instemmend, zonder na te denken, bij de presentatie van de collega waarmee je altijd luncht en je kijkt automatisch op je horloge als die collega van de andere afdeling die altijd zo lang van stof is het woord neemt. Je hoeft er niet actief over na te denken en dus stuur je die gedachten ook niet echt.

Mensen die tot de groep behoren waar jij je mee identificeert zijn deel van jouw inner group. Mensen die niet tot de inner group behoren vormen de outer group, zoals 'zij van de boekhouding die bij de ingang ons imago staan te slopen met hun gepaf'.

Je brein reageert heel anders op de prikkels uit beide groepen. Terwijl je de mensen in je inner group als individuen ziet, ga je mensen uit de outer group snel stereotyperen. Mensen uit de outer group gaan voor je brein steeds meer op elkaar lijken.

Ins en outs

Hier zie je een aantal belangrijke verschillen in de manier waarop ons brein naar de inner en naar de outer group kijkt.

Inner group over de inner group	Inner group over de outer group
1. Leden worden gezien als individuen 2. We accepteren verschillen 3. We herinneren ons vooral de positieve feiten 4. We hierinneren ons makkelijker de individuele bijdragen 5. We werken hard voor elkaar 6. We zijn bereid iets op te offeren voor elkaar 7. Roept gevoelens op van: • vertrouwen • waardevol zijn • zelfvertrouwen • veiligheid	1. Leden worden gezien als een homogene groep die we makkelijk stereotyperen 2. We verkleinen de verschillen in de outer group en geven alle mensen dezelfde eigenschappen mee 3. Vooral de minder positieve feiten worden herinnerd 4. We vergeten makkelijker de bijdragen van mensen uit de outer group 5. We hebben minder energie om echt iets voor de individuen in deze groep te betekenen 6. We zijn minder bereid om te helpen en al helemaal niet om onszelf voor iemand uit deze groep op te offeren 7. Roept gevoelens op van: • onrust • wantrouwen • onbekendheid • vijandigheid

De inner group heeft grote invloed op je. Je brein neemt de normen en waarden van deze groep mensen over, en in de inner group van organisaties delen mensen meer informatie met elkaar over hoe je succesvol bent. Als je erbij hoort, krijg je subtiel aanwijzingen van anderen in de groep die je helpen: 'Ik vond dat je je idee net prima presenteerde. Je moet alleen nog even die slide aanpassen, want die was te onduidelijk en deed je verhaal geen goed.' Of: 'Denk je eraan dat je morgen strak in het pak komt? Die klanten weten dat echt te waarderen.' En: 'Kom vanmiddag rond 15 uur even langs mijn kantoor. Ik wil je aan een belangrijke zakenrelatie voorstellen die jou ook zeker zal mogen'. Mensen die niet tot de inner group behoren krijgen minder van deze subtiele hints voor succes en ze slaan dus ook net iets vaker de plank mis. Naar hen wordt ook minder goed geluisterd in een teamoverleg. Hun ideeën worden vaak net iets minder serieus genomen. Het is niet dat je dat echt wilt, maar je brein doet het voor je. De cellen in je brein worden iets actiever als je luistert naar iemand uit je inner group en rusten even uit als dat niet het geval is.

Begin 2020 publiceerden Zoë Cullen en Ricardo Perez-Truglia een studie hoe gender effect heeft op inner-group-voordelen. Zij stellen in hun onderzoek dat inner groups zich makkelijk in informele conversaties vormen zoals tijdens de lunch of een drankje na het werk. Het blijkt dat vooral mannen met een mannelijke leidinggevende daarmee hun voordeel opdoen. Mannen blijken op deze momenten makkelijker aansluiting te vinden bij hun mannelijke baas en komen daardoor makkelijker in de inner group van hun leidinggevende. Na 2,5 jaar bij de nieuwe, mannelijke baas was het inner-group-effect zichtbaar in het salaris. Mannen die aan mannen rapporteerden verdienden in een case study van Cullen en Perez 13 procent meer dan mannen die aan vrouwelijke leidinggevers rapporteerden.

Doordat ons brein zo onbewust denkt in inner en outer groups, wordt diversiteit belemmerd zonder dat we dat zelf willen of zelfs maar merken.

Als je echte diversiteit wilt bereiken, is er meer dat je moet weten over de werking van ons brein. Ons brein kun je vergelijken met fascinerende software met prachtige mogelijkheden, maar die kan ons soms ook in de weg zitten. Kijk maar eens naar deze voorbeelden:

- **Lange mannen**

Uit onderzoek blijkt dat mannen in hoge leidinggevende posities gemiddeld langer zijn dan andere mannen. Ze hebben ook vaker een lagere stem. Geven lange mannen dan beter leiding?

Natuurlijk niet. Maar uiterlijke factoren als lichaamslengte en stemgebruik hebben invloed op de mate waarin wij leidinggevende capaciteiten aan een man toekennen. We zien een lange man onbewust makkelijker als een leider.

Als dit al zo werkt bij 'kleine' verschillen als stem en lichaamslengte, dan kun je je voorstellen dat man/vrouwverschillen of verschillende huidskleuren nog meer impact hebben. Niet omdat we dat willen of omdat we dat expres doen, maar omdat we nu eenmaal menselijk zijn. Van alle zintuigen is het oog dominant. We baseren veel van onze oordelen over anderen - onbewust - op uiterlijke kenmerken. Bij 'vooroordelen' denken we al gauw aan de grote kwesties: sekse, etnische afkomst, religie, leeftijd... Maar onze onbewuste (voor)oordelen over zichtbare kenmerken van anderen spelen ons op allerlei terreinen parten.

- **Liever een slimme of een vitale baas?**

Een onderzoek vroeg mensen om leiderschap te beoordelen op basis van gezichten. Mensen bleken managers met een babyface meer te vertrouwen en een oudere manager werd veel wijsheid toegedicht.

Onderzoeker Brian Spisak van de VU testte vier gezichten: een heel vitaal, gezond gezicht; een minder 'gezond' gezicht; een heel intelligent en een wat minderslim kijkend gezicht. De deelnemers aan de test kregen telkens vier bedrijfsscenario's voorgeschoteld, en ze moesten aangeven welke persoon ze het meest als leider bij elk scenario vonden passen. Zowel de intelligente als de vitale foto werden vaker gekozen, maar de vitale foto was daarbij weer de favoriet. Een vitale uitstraling helpt je dus om als leider gekozen te worden en te blijven. Nu snap je ook waarom presidenten zo vaak joggend in beeld verschijnen... Direction begeleidde een organisatie in de aanloop naar een grote reorganisatie. Na afloop van een workshop komt de leider naar ons toe en beaamt dat onbewuste dat onbewuste voorkeuren grote invloed hebben op hoe mensen een leider ervaren. Hij zei: "Ik heb met mijn vrouw afgesproken dat we tijdens de komende reorganisatie wel op vakantie moeten gaan. Ik moet er vitaal blijven uitzien. Het wordt een spannende tijd voor mijn organisatie en wat ik uitstraal, zal het vertrouwen van mijn medewerkers beïnvloeden. Als ik er vermoeid ga uitzien, zullen mensen zich afvragen of het wel goed komt." Hij kon dit onderzoek toen nog niet hebben gelezen, maar zijn inschatting blijkt juist.

Mindbugs

Mahzarin Banaji, als hoogleraar Social Ethics verbonden aan Harvard, doet al jaren onderzoek naar zulke onbewuste vooroordelen. Zij noemt die onbewuste vooroordelen 'mindbugs'. Ons brein heeft bugs, net zoals software, die daardoor soms net niet precies doet wat je eigenlijk zou willen. Jouw brein heeft ze, mijn brein, dat van je buurman en dat van mensen aan de andere kant van de wereld: allemaal hebben we mindbugs. We denken echter óók allemaal dat het bij onszelf wel mee zal vallen.

Spoiler alert: dat valt het niet. Dat is geen opzet of onwil. Het is ons brein, dat ongevraagd verbindingen legt. We zijn geboren om mindbugs te hebben. Een paar voorbeelden van mindbugs die je kunt hebben, lees je hierna.

Een paar voorbeelden van mindbugs:

- **Mannen zijn betere leiders.** Een typisch voorbeeld van een mindbug die al heel lang geleden is ontstaan, toen we nog in groepen van honderdvijftig mensen rondzwierven op de savanne. De sterkste figuur liep voorop en had de leiding. Dat was in die tijd altijd een man.
- **Vrouwen die kinderen hebben, zijn niet meer zo ambitieus.** We denken toch ook echt te zien dat ze ineens eerder van haar werk weggaat? Wat blijkt: collega's die merken dat een vrouwelijke collega eerder weg moet of er een keer niet is vanwege haar kind, weten dit drie maanden later nog. Dat de betreffende vrouwelijke collega die 'verloren' tijd allang heeft ingehaald, is na twee weken weer vergeten.
- **Mensen met een typische niet-westerse naam zijn niet hoog opgeleid.** De universiteit van Chicago deed onderzoek met cv's. Boven het ene cv stond een niet-westerse naam, boven het ander een typisch Amerikaanse. De 'typisch Amerikaanse' mensen werden vijftig procent vaker uitgenodigd dan de 'niet-Amerikaanse'. Onbewust, in een milliseconde, denken we: de persoon met de niet-westerse naam zal wel niet zo hoogopgeleid zijn.
- **Vrouwen met hoofddoeken stellen zich traditioneler op en zijn dus minder geschikt als leiders.** Wie deze mindbug heeft, denkt onbewust misschien dat vrouwen door hun partner of ouders worden verplicht een hoofddoek te dragen. Vrouwen die zich blijkbaar zo opstellen, kunnen niet bijdragen in managementposities, denken ze vervolgens.
- **Medewerkers ouder dan 55 jaar zijn uitgeblust, inflexibel en willen eigenlijk niet meer.** Twintig jaar gelden werkte maar een kwart van de 55-plussers. Bij reorganisaties en in tijden van grote werkloosheid lieten we ze afvloeien in de VUT of ze gingen met pensioen. Dat heeft onze mindbug gevoed dat mensen boven de 50 eigenlijk geen zin meer hebben om te werken en dat ze inflexibel zijn.
- **Iemand die niet perfect Nederlands spreekt kan nooit echt expert zijn op een onderwerp.** Ons brein let erg op tongval en manier van praten. Dat beïnvloedt de mate waarin we de boodschap geloven en serieus nemen. Bij iemand met een dialect of buitenlands accent letten we meer op de uitspraak dan op de boodschap.

Aannames, aannames

'Verpleegsters zeuren altijd zo.' 'Aannemers zijn niet te vertrouwen.'
'Met die van de helpdesk valt niet te praten.'

We stoppen mensen in hokjes en labelen vervolgens iedereen in dat hokje hetzelfde. Zelfs als we iemand niet kennen, gaan we een gesprek in met die aanname over de persoon waardoor we alles wat diegene zegt zo interpreteren.

Hoe weet je dat ook jij mindbugs hebt? Nou - bijvoorbeeld als je bij het lezen van de statements in het stuk hiervoor over vrouwen met kinderen, oudere werknemers of vrouwen met een hoofddoek af en toe hebt gedacht: 'Dat is toch geen mindbug? Dat is gewoon echt waar!'

Alle bovenstaande uitspraken zijn misschien wel waar voor een individu maar niet voor een hele groep. Zodra je brein razendsnel en onbewust de koppeling maakt tussen uiterlijke kenmerken (een lange man met een zware stem) en wat hij/zij 'dus' wel zal zijn (een geboren leider), zijn je mindbugs aan het werk. En nogmaals: die hebben we allemaal. Het besef dat het hebben van mindbugs gewoon menselijk is kan verandering brengen in de manier waarop we erover denken en spreken, zegt Mahzarin Banaji. We kunnen erover praten, niet vanuit zware schuldgevoelens, maar vanuit een gevoel van verbondenheid met andere mensen en vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid om er iets aan te doen. In het volgende hoofdstuk lees je hoe.

Waarom word je geen atleet?

Astrofysicus Neil deGrasse Tyson is een van de bekendste wetenschappers in de Verenigde Staten. Niet alleen is hij beroemd om zijn publicaties, hij is ook een aanstekelijk presentator van televisieshows over de kosmos en de ruimte. Sinds zijn negende was hij helemaal gegrepen door de astrofysica. Op zijn vijftiende gaf hij er al lezingen over. Hij was gewoon niet te stoppen in zijn passie alles te begrijpen over astrofysica.

In 2005 liet hij zich verleiden om te reageren op een vraag waarom er niet meer vrouwen in de wetenschap zijn. Er was door Larry Summers, toen president van Harvard, gesuggereerd dat vrouwen genetisch minder geschikt zijn voor het vak van wetenschapper. Neil antwoordde dat hij geen vrouw was maar wel al zijn hele leven zwart. Daarom wilde hij wel ingaan waarom er niet zoveel vrouwen en zwarte mensen in de wetenschap zijn. Hij vertelde dat zijn weg om astrofysicus te worden het pad van de meeste weerstand bleek vanuit de maatschappij. Bij elke stap richting zijn doel vroegen mensen zich openlijk af of dit nu wel een goed idee was en ze vroegen hem: waarom word je geen atleet of artiest? Dat

vonden ze meer bij een zwarte man passen. Er was zo veel tegenstand, iedere dag weer, gaf Neil aan. En Neill deGrasse Tyson heeft ze allemaal moeten overwinnen om te zijn waar hij nu is.

Neil vond dat we, voordat we gaan praten of er genetische verschillen zijn tussen mannen en vrouwen, eerst een systeem moeten bedenken waarin iedereen echt een gelijke kans heeft. Pas daarna kunnen we aan die discussie over aanleg beginnen.

Verder vertelde hij nog: 'Ik heb in mijn jeugd op televisie nooit een zwarte expert over een onderwerp zien praten behalve als het over zwarte mensen ging. Zwarte mensen konden alleen maar iets weten over zwart zijn.' Daarom weigert Neil DeGrasse Tyson in de media te spreken over zijn huidskleur. Hij spreekt alleen over zijn vak, om het stereotype weg te nemen dat zwarte mensen alleen maar over zwart zijn kunnen praten. Misschien kunnen we met die wetenschap ook topvrouwen eens met rust laten om weer commentaar te moeten geven op de positie van de vrouw.

3

Mindbugs en managers

Hoofdstuk 3

Mahzarin Banaji, hoogleraar aan Harvard en een fantastische mentor, inspireerde Direction met haar onderzoek rond mindbugs. Wij ontwikkelden daarop een workshop rond onbewuste vooroordelen voor managers. Het bleek de sleutel naar meer inzicht in wat diversiteit zo lastig maakt en naar echte oplossingen. Managers kregen handvatten die nuttig bleken. Samen met Philips ontwikkelden we de Direction Mindbugstest die we nu in bijna iedere sessie over diversiteit gebruiken.

Meer dan tienduizend mindbugstests

De 10.894 managers die deelnamen aan ons onderzoek, werden daarin ook onderworpen aan de Direction Mindbugs Test. Allen deden mee aan een test waarin ze achter het scherm van hun pc keuzes moesten maken. Onze test richt zich specifiek op gender (m/v) en leiderschap, maar je snapt het al: mindbugs heb je in alle soorten en maten. De test is vooral bedoeld om deelnemers hun eigen mindbugs te laten ervaren en hen te laten inzien hoe sterk die mindbugs soms zijn.

Onze mindbugs hebben gevolgen voor de manier waarop we naar mannelijke en vrouwelijke leiders kijken. Van oudsher associëren we mannen met werk (en ambitie, carrière, leiderschap en kracht). Vrouwen associëren we van oudsher met zorgen (en moederschap, gezin en een ondersteunende rol).

Wat we deelnemers in de test vragen te doen is woorden rond leiderschap en zorg te koppelen aan foto's van mannen en vrouwen. De opdrachten zijn steeds net iets anders en de deelnemers moeten telkens andere combinaties maken. Wij berekenen de verschillen in responstijd en vergelijken de onderlinge testresultaten. Wat we vooral doen, is kijken of deelnemers de ene associatie sneller maken dan de andere en hoe lang het duurt voor ze de impuls prikkel van hun brein corrigeren. Wat blijkt?

De meeste managers koppelen leiderschap sneller aan mannen en minder snel aan vrouwen.

‘De’ baas is een man (vinden ook de vrouwen!)

Door ons onderzoek onder 10.894 deelnemers verkregen we data van managers bij universiteiten, ziekenhuizen en overheidsinstellingen tot aan multinationals. Dat leverde veel van de in dit boek gebruikte cijfers op. Hieronder een aantal inzichten uit de testresultaten. De uitkomsten zijn heel interessant en geven veel aanwijzingen voor het stimuleren van meer diversiteit:

- **Oók de meeste vrouwen neigen er onbewust naar een man te kiezen als leider.** Het is een foute aanname dat vooral mannen mindbugs hebben over vrouwelijke leiders. Vrouwen hebben die mindbugs namelijk zelf ook. Het is dus ook géén goed idee om te denken dat alles wel goed komt als je meer vrouwen in benoemingscommissies opneemt. Dat zal, gezien deze uitslagen, niet automatisch leiden tot meer vrouwen in hogere posities.
- **Van alle ondervraagde managers heeft 5,9 procent een stevige bias naar vrouwen als leiders.** Deze managers kun je eigenlijk het selecteren en beoordelen van medewerkers ook niet overlaten. Mannen hebben bij die managers gewoon minder kans. Dat zouden we toch niet willen?
- **Van alle ondervraagde managers heeft 53 procent een sterke onbewuste neiging naar mannen als leiders.** Zij hebben zo'n sterke neiging voor mannen dat vrouwen daar weinig kans maken. Niet omdat deze managers dit bewust kiezen, maar omdat hun brein veel makkelijker de connectie maakt met mannen als leiders dan met vrouwen als leiders. Dit zijn vaak managers die eerder in de test aangeven dat ze vrouwen net zo geschikt en competent als leiders vinden dan mannen. Maar ze hebben niet door dat het onbewuste deel van hun brein er anders over denkt en een loopje met ze neemt. Al met al is bijna 60 procent van alle geteste managers dus eigenlijk niet in staat om de beste man/vrouw voor een leiderschapspositie te vinden.
- **Verrassend genoeg blijkt dat bij mannen de voorkeur voor mannelijk leiderschap toeneemt naarmate ze hoger opgeleid zijn.** Hoewel deze stijging niet heel sterk is, is het op zijn minst opvallend te noemen, zeker wanneer je dit met de vrouwen vergelijkt. Bij hen blijkt de voorkeur voor mannelijk leiderschap namelijk behoorlijk af te nemen naarmate de vrouwen hoger

opgeleid zijn. Hoogopgeleide vrouwen scoren zelfs zodanig in de mindbugstest, dat er bijna geen sprake meer is van een waarneembare voorkeur.

- **Jonge mensen denken wel eens dat mindbugs over mannen en vrouwen vooral een probleem zijn van de oudere generatie,** maar wat blijkt uit ons onderzoek: mannen in de leeftijdscategorie 25 t/m 24 jaar wijken het sterkst af. Zij scoren het hoogst binnen de schaal 'aanzienlijke neiging naar man als leider'.

Via de tests kunnen we ook de gemiddelde scores van teams meten en daarop acties voorstellen. Het is een heel effectieve manier om tot handelen te komen. Bijna niemand sluit doelbewust vrouwen uit voor leiderschapsposities en naar wij aannemen geldt dat ook voor ander divers talent. Maar onbewust doen mensen dat wel. Als teams dat inzien, zijn ze vaak bereid om stevige afspraken te maken over hoe ze mindbugs kunnen terugdringen.

Alleen al op het filter man/vrouw komen dus grote mindbugs voor. En dan zijn er nog 188 andere mogelijke biases. Vaak heeft een selectie van kandidaten veel meer mogelijke aspecten waar je brein op kan triggeren: een vrouw met een heel hoge stem, een man met een multiculturele achtergrond of een witte man van 1,65 m en 120 kilo. En jij? Durf je nu nog te beweren dat je de beste kunt kiezen?

Leiderschap door zelfinzicht

Laatst was ik weer bij zo'n uitgesproken managementteam. Slechts een enkele vrouw in de top 100 van deze organisatie te bekennen. Door de raad van commissarissen gedwongen, moesten ze nu toch met een soort actieplan rond diversiteit voor de organisatie komen. De dialoog begon vooral met uitgesproken stellingen van hun kant: ze geloofden echt wel in diversiteit en zij zouden zelf een vrouw in hun directie heus toejuichen, maar die vrouwen zijn er gewoon niet. Waarschijnlijk lag het aan de soort industrie waarin ze werkten. Die zou weleens geen vrouwen kunnen aantrekken. En ja, vrouwen in Nederland zijn gewoon niet zo ambitieus, was ook een spontaan aangedragen reden. Zij werkten allen wel zeker vijftig tot zestig uur in de week en dat willen vrouwen toch vaak niet, was hun stelling.

Wij lieten hen ons alles uitleggen, we luisterden aandachtig en lieten de uitslagen van hun test zien. Ze knikten heftig bij de uitslag dat de hele directie volmondig 'ja' had geantwoord op de vraag of mannen en vrouwen even competent zijn als leiders. Zie je nou wel, zeiden ze, wij discrimineren echt niet. Wij willen het graag. Ze moesten beetje besmuikt lachen toen we ze lieten zien dat 75 procent van alle toekomstige leiderschapseigenschappen die ze, volgens hun eigen antwoorden, zochten voor hun organisatie, eigenschappen waren die vrouwelijke managers meer bezitten dan mannelijke. En toen lieten we ze de uitslag zien van de Direction

Mindbugs test. Hun scores waren een nieuw record: 100 procent van het zevenkoppige bestuur had een sterke onbewuste neiging naar mannen als leiders. Er was niet één afwijkende score.

De dialoog die volgde, ging over wat er gedaan moest worden en hoe het team zichzelf moest uitdagen hier stappen in te zetten. Omdat meer diversiteit in dit team bij hen echt niet zomaar komt. Als dit team de volgende leiders moet gaan aanstellen, hebben vrouwen gewoon geen kans. Daarmee ontnemen deze leiders zich de kans om precies die eigenschappen in hun team te halen, die ze zelf zeggen heel hard nodig te hebben. We bespraken ook dat er waarschijnlijk heel veel zeer kundige vrouwelijke leiders rondlopen die een echte aanwinst zouden zijn, maar dat waarschijnlijk niemand in het team die vrouwen werkelijk zal zien staan en als goed zal beoordelen. De slag kwam hard aan, maar zette wel de juiste toon.

Nu ze dit wisten, beseften ze dat zijzelf de grootste belemmering voor meer diversiteit zijn. Niet de vrouwen die niet willen. Het inzicht heeft geholpen. Ik heb respect voor managers die bereid zijn zichzelf te verbeteren. Dat je mindbugs hebt, daar kan je bar weinig aan doen. Dat je weet dat je ze hebt en bereid bent de inzet en discipline te tonen om jezelf te verbeteren, dat is het verschil tussen managers en leiders.

4

Hoe een prettig zelfbeeld ons in de weg staat

Hoofdstuk 4

Oud-NRC-hoofredacteur de Belg Peter Vandermeersch is na tien jaar in Nederland te hebben gewoond en gewerkt kritisch over Nederland: "Ik dacht dat ik terecht kwam in het open, tolerante en rechtlijnige Nederland dat ik meende te kennen vanuit de media die ik vier decennia had gevolgd en vanuit de vele bezoeken die ik aan het land had gebracht. Het bleek anders". Vandermeersch schrijft in een reflectie dat Nederlanders niet in staat lijken op een goede manier met elkaar van gedachten te wisselen. Dat Nederland niet het Nederland is van de positieve clichés die het zichzelf toemeet. Oftewel, het zelfbeeld dat Nederlanders naar buiten toe over zichzelf en Nederland hebben en uitdragen, komt niet overeen met de daadwerkelijke houding en het gedrag van Nederlanders.

Wat we zeggen is niet wat we doen

Eind 2014 verschijnt er een onderzoek, *Women's Representation in Science Predicts National Gender-Science Stereotypes*, waarin Nederland specifiek wordt genoemd als het over onbewuste vooroordelen gaat. De auteurs Miller, Eagly en Linn hebben het gebrek aan doorstroom van vrouwen in de wetenschap in 66 landen vergeleken. Terwijl het merendeel van de op de universiteit afgestudeerden vrouw is, telt Nederland vier keer zo veel mannelijke hoogleraren dan vrouwelijke. En ook in dit onderzoek wordt opnieuw bevestigd dat Nederlanders de gendergelijkheid in Nederland bijzonder hoog inschatten. Het onderzoek laat echter ook zien dat Nederland ten opzichte van de andere 65 onderzochte landen impliciet én expliciet zeer hoog scoorde op stereotypische voorkeuren voor mannen in bepaalde maatschappelijke rollen. Van alle geteste landen laat Nederland de op een na grootste discrepanties zien tussen wat je zegt dat je denkt en hoe je vervolgens handelt.

De Nederlander blijkt begiftigd met een heel prettig zelfbeeld. We hebben in Nederland dus de neiging om onszelf zeer egalitair in te schatten als het aankomt op diversiteit, terwijl de realiteit die achter dit positieve zelfbeeld schuilgaat dit ontkracht. Dat prettige zelfbeeld

staat ons als een betonblok in de weg om onbewuste vooroordelen te erkennen en te beslechten en diversiteit echt een kans te geven.

Nederland en onbewuste vooroordelen op huidskleur: een pijnlijk gesprek

Tot nu toe gaat het in dit boek veel over vrouwen zoals ik in het begin van dit boek heb aangekondigd. Maar het prettige zelfbeeld komt ook heel pijnlijk naar voren als het gaat over onbewuste vooroordelen en huidskleur.

Een voorbeeld: tijdens een uitzending van College Tour in juni 2019 interviewt presentator Matthijs van Nieuwkerk, voetballer Clarence Seedorf. Het gaat die uitzending niet alleen over grote triomfen en successen, maar ook over tegenslag. Zoals de niet-selectie van Seedorf voor het Nederlands elftal.

Matthijs van Nieuwkerk: *"Wat zijn dan die vooroordelen die mensen over jou hebben?"*

Clarence Seedorf: *"Moet je dat niet aan hen vragen? Waarom heb je dat niet gedaan? Waarom moet ik dat antwoorden?"*

Van Nieuwkerk: *"En wat dan over de foto in 1996 in de VK? Alle zwarte spelers zaten aan dezelfde tafel. Dat doet ons toch geloven dat er een soort groep was, de zwarte jongens tegen de witte jongens?"*

Seedorf: *"We werden niet gezien als Nederlanders zeg je me?"*

Van Nieuwkerk: *"Nu ben je te gevoelig."*

Seedorf: *"Nee, ik ben niet gevoelig. Ik leg uit zoals het zou moeten. Niemand had het over die witte tafels. Daar ligt het probleem. De vraag die Nederland zich zou moeten stellen is waarom kijken we zo naar kleur? Mijn niet-selectie is niet alleen mijn verlies, maar het verlies van heel Nederland."*

Seedorf probeert in het gesprek voorzichtig de intolerantie en heersende vooroordelen (over (zwarte) voetballers) in Nederland aan te stippen. De dialoog om elkaar goed te begrijpen lijkt in Nederland anno 2019 nog lastig. Er wordt veel gepraat over maar niet met elkaar. Onbewuste vooroordelen op huidskleur worden in Nederland weggewoven maar zijn er daarom juist wel.

Als Matthijs van Nieuwkerk aan Clarence Seedorf had gevraagd: "Heb je alles uit je interlandloopbaan kunnen halen?" en "Wat waren daar de belangrijkste redenen voor?" dan was er een eerlijker dialoog ontstaan. En dat is waar het meer om moet gaan in Nederland.

Op het gebied van diversiteit is er een sterke notie tot egaliteit, terwijl de harde realiteit het tegendeel bevestigt.

Om hier meer van te begrijpen, gaan we in de zomer van 2019 in gesprek met Nederlandse experts. Waarom bestaat juist in Nederland

zo'n grote discrepantie tussen het zelfbeeld en de realiteit op het gebied van tolerantie, gelijkheid en diversiteit?

Lege tolerantie

De huidige vorm van tolerantie in Nederland heeft volgens Wijnand Mijnhardt, hoogleraar cultuurgeschiedenis aan de Universiteit van Utrecht, te maken met een aantal historische factoren. In de 17e eeuw kwamen er veel immigranten naar de Nederlandse handelssteden toe om werk te vinden. Zonder veel problemen werden zij toentertijd opgenomen in de Nederlandse samenleving omdat er simpelweg veel vraag naar goedkope arbeid was en men met name in Holland veel immigranten nodig had om de economie draaiende te houden. Nederland was in de 17^e eeuw een dichtbevolkt land, waar bevolkingsklassen al dicht op elkaar woonden. Het gevolg was dat de armere immigranten in steden als Amsterdam en Leiden vlak naast de rijke patriciërs kwamen te wonen in de steegjes tussen de grachtenpanden en herenhuizen. Dit tot grote verbazing en ontsteltenis van buitenlandse geleerden en kooplieden die Nederland destijds aandeden. Talrijke geschriften zijn bewaard gebleven waarin gewag werd gemaakt dat een statig koopman, ook toen al, in Amsterdam gewoon werd uitgejoeld als hij tegen een arme dagloner opliep. In andere grote Europese steden was het straatbeeld destijds veel homogener – iedere groep woonde in zijn eigen buurt. Mijnhardt noemt het een “bijzonder soort van tolerantie”, gebouwd op sociale druk, een hoge bevolkingsdichtheid, in combinatie met vrijheid van godsdienst en vrijheid van pers. “Het was echter geen principiële tolerantie, maar veel meer een soort van noodzakelijke vorm van zelfbehoud”, aldus Mijnhardt.

Dit zelfbehoud, of nuchterheid als oer-Hollandse vorm van tolerantie, is later terug te zien tijdens de verzuiling, als elke zuil compleet los van elkaar leeft; de katholieken hadden hun eigen slager, de protestanten hun eigen melkboer en de socialisten hun eigen voetbalclub. Maar ze hadden elkaar wel nodig en men tolereerde elkaar dan ook in de minst verregerende betekenis van het woord. Net als in de Gouden Eeuw verdroeg men elkaars levenswijze, afkomst en cultuur vanwege praktische redenen, maar men moest in werkelijkheid niks van elkaar weten.

Marli Huijzer, voormalig denker des vaderlands en hoogleraar filosofie aan de Erasmus Universiteit, noemt deze houding “lege tolerantie”: mensen tolereren elkaar, maar er is geen verregerende vorm van respect voor elkaar. Burgers die onderdeel zijn van dezelfde

samenleving maar in feite compleet langs elkaar heen leven. Volgens Huijer is dat anno 2019 nog steeds te zien in met name metropolen. “Er is een diversiteit aan leefstijlen maar mensen zitten in hun eigen bubbel, ze hebben weinig met elkaar te maken. Ook dit is een vorm van lege tolerantie omdat je volstrekt onverschillig tegenover anderen staat.”

Desondanks kennen Nederlanders, volgens Huijer, een zekere volksaard en noodzaak tot samenwerking. En dat is al tijden zo, denk maar eens aan de waterschappen die opgericht werden om de dreiging van het water te weerstaan. “In Nederland wonen ontzettend veel mensen op een piepklein oppervlakte. Met hoe meer mensen je op een oppervlakte woont, hoe meer vraag er is naar strategieën om te zorgen dat dit vreedzaam gebeurt. Alles is allemaal onvoorstelbaar goed georganiseerd.” Huijer wijst op de ongeschreven regels in bijvoorbeeld een druk café met niet al te luide muziek en mensen die op gedempte toon praten. “Die sociale druk zet Nederlanders ertoe om altijd te blijven onderhandelen, om te polderen. Het maakt dat de gezamenlijke cultuur iets heeft van ‘we moeten er samen uitkomen.’”

Een van ons?

Hoe samenwerking in Nederland vorm krijgt en wie er precies een plek aan de tafel krijgt, ligt ingewikkelder. Volgens Ruben Gowricharn, hoogleraar diaspora studies aan de Vrije Universiteit Amsterdam, heeft Nederland, net zoals andere maatschappijen, nog veel tribale trekken. “We zijn een ‘grote stam der Hollanders’ en iemand met een kleurtje moet ‘introuwen’ voordat hij een van ons wordt. In Nederland moet iedereen integreren.” Als groepsdieren hebben Nederlanders volgens Gowricharn een soort natuurlijke afkeer van anderen met wie zij zich niet kunnen identificeren.

Taal blijkt essentieel om ‘erbij te horen’ in Nederland, zo is gebleken uit onderzoek van PewResearchCentre in veertien landen naar de factoren die ertoe doen voor nationale identiteit (*What it truly takes to be ‘one of us’*, uit 2017) Nederlanders vinden het over het algemeen niet bijzonder belangrijk waar iemand is geboren of wat voor levensovertuiging iemand aanhangt. Maar in vergelijking met andere landen tilt de Nederlander het zwaarst aan het belang van de taal als onderdeel van de Nederlandse identiteit. Van alle ondervraagden in Nederland geeft 84 procent aan dat het goed beheersen van het Nederlands zeer belangrijk is voor het Nederlanderschap. Die sterke voorkeur is nergens anders zo sterk. In Hongarije en het Verenigd Koninkrijk geeft 81 procent van de ondervraagden aan dat taal zeer

belangrijk is voor het burgerschap, maar bijvoorbeeld in Canada of Italië gaat het 'slechts' om 59 procent van de ondervraagden.

Dit betekent dat het een stuk lastiger is voor mensen met een taalachterstand om de maatschappelijke ladder in Nederland te beklimmen. In combinatie met de tribaliteit in Nederland van 'integratie' leidt dit er onder meer toe dat Nederland zo ontzettend homogeen is, stellen Gowricharn en Mijnhardt. Slechts 20 procent heeft een buitenlandse culturele achtergrond of bestempelt zich als kosmopoliet. "De Limburger is natuurlijk anders dan de Groninger, maar ze hebben allemaal het idee dat ze Nederlander zijn en dat ze een gemeenschappelijke cultuur hebben waaraan nieuwkomers zich moeten aanpassen", zegt Mijnhardt.

Oftewel, iedereen moet ongeveer hetzelfde zijn en niet te veel afwijken van de geldende norm. En dat zorgt ervoor dat veel mensen nooit een eerlijke kans krijgen om zich te bewijzen in een topfunctie, maar ook dat veel organisaties simpelweg niet hun leidinggevende posities zullen vullen met de meest talentvolle en geschikte personen. Het is dus niet vreemd dat ook de Nederlandse bestuurslagen zeer homogeen zijn, zeggen deze experts.

Dit kan – zeker op termijn – uitgroeien tot een groot probleem voor het bedrijfsleven. Uit prognoses van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt dat in 2060 ruim een derde van de Nederlanders (34 procent) een migratieachtergrond heeft, ten opzichte van 23 procent anno 2019.

De sleutel tot succes

Eerder in dit boek lieten we al zien dat we allemaal echt wel geloven in diversiteit en het ook echt willen.

In onze mindbugs ligt de sleutel verborgen waarom meer diversiteit in veel organisaties toch niet echt van de grond komt, vooral in Nederland. Heel veel obstakels die meer diversiteit tegenhouden, liggen besloten in het onbewuste, automatische deel van onze hersenen.

Als leider moet je leren bewuster sturing te geven aan je eigen mindbugs en die van anderen door duidelijke keuzes te maken. Door vervolgens jezelf en anderen te dwingen je daar ook aan te houden. Dag na dag, uur na uur, minuut na minuut. Een mindbugs-ongeluk zit in een klein hoekje en kan grote gevolgen hebben. Kleine verschillen worden in dat automatische deel van je hersenen telkens opgezocht en bevestigd en ze worden in de loop van de tijd groter. Want vooral dat gedrag bij de ander valt je op, zoals (in jouw ogen) aarzelend

spreken of juist te vasthoudend zijn. Ons brein gaat steeds op zoek naar bevestiging van wat we al over iemand vinden, en kan zijn of haar veranderende houding en acties niet waarnemen.

Een negatieve spiraal (vooral voor de organisatie)

Als de mindbug over jezelf gaat ("Ik vind je collega gewoon beter en meer potentie hebben") tast het je carrièremogelijkheden aan. Daardoor verlies je wellicht je motivatie, wat je prestaties weer beïnvloedt en daarmee dan ook weer je carrièremogelijkheden. Deze negatieve spiraal is desastreus voor divers talent en organisaties. Wij geloven dat veel divers talent afhaakt of ambities bijstelt omdat ze in deze negatieve spiraal terecht zijn gekomen.



Figuur: Mindbug neerwaartse spiraal

Voor een organisatie namen we de proef op de som. We bevroegen vrouwen die de organisatie verlaten hadden met als genoteerde reden “wil meer tijd aan haar kinderen besteden” of “vind onze branche minder interessant”. Twee jaar nadat deze vrouwen de organisatie hadden verlaten, namen we contact met hen op om te kijken wat ze nu deden. 85 procent werkte weer, waarvan meer dan de helft in een hogere functie dan daarvoor.

De verhalen die de vrouwen vertelden, kwamen grotendeels overeen: “Ik dacht dat ik mijn drive was kwijtgeraakt. Ik kreeg steeds meer moeite de energie te vinden om mijn werk goed te doen. Telkens was het commentaar dat ik me meer moest laten zien en laten gelden als ik een carrièrestap wilde maken. Voor mijn gevoel was ik er al veel te veel tijd aan kwijt. Maar ik viel niet genoeg op. Toch bleef dat commentaar komen. En zo kwam het plan om minder te gaan werken en daarna besloot ik om er mee op te houden. Eenmaal thuis miste ik de dynamiek van mijn werk en het kraken van mijn hersenen”.

“Toen ik werd benaderd voor deze baan ben ik gaan praten. Ze wilden me graag hebben vanwege mijn uitgebreide ervaring en kennis. Ik voelde me zo gezien. Ik heb in deze organisatie een andere status. Niet dat meisje dat niet genoeg opvalt, maar die vrouw met overzicht en ervaring. Ik hoef nu minder te doen aan mijn zichtbaarheid en kan die tijd gebruiken om meer resultaat voor de organisatie te halen. Ik ben zo veel gelukkiger in mijn werk. Achteraf gezien had ik sneller moeten begrijpen dat ik erin in mijn vorige baan in die cultuur nooit echt bij zou horen en dat ik daardoor nooit echt zichtbaar kon worden voor de beslissers. Hier heb ik een andere status en kan ik veel effectiever en ambitieuzer zijn.”

Met de organisatie voor wie dit onderzoek uitvoerden, hebben we de uitkomsten natuurlijk uitgebreid besproken. We hebben gesprekken gearrangeerd met de top 150-beslissers in de organisatie om hen nogmaals te wijzen op de invloed van mindbugs en inner groups.

De volgende keer dat iemand tegen je zegt: “Ik heb absoluut geen vooroordelen, maar de witte mannen in mijn team zijn gewoon beter?”, dan weet je dat het tijd is voor een goed gesprek.

5

Waar sta jij?

Hoofdstuk 5

Als we met z'n allen in werkend Nederland niet willen dat het over tien jaar nog steeds over dit onderwerp gaat, moeten er spelers met koppen worden geslagen. Zodat jij in de loop van de komende tien jaar (nog) betere teams hebt samengesteld én geleid, en dat je nóg betere resultaten hebt behaald met je team. En zodat je daar ook meer voldoening en vreugde aan hebt beleefd.

Je weet nu wat mindbugs zijn en dat die het kiezen knap lastig kunnen maken. En je weet ook dat niemand vrij is van mindbugs (je hebt er in potentie 188!) en dat je eigenlijk niet zoveel aan die mindbugs zélf kunt doen. Je kunt mindbugs alleen in toom houden door rust te brengen in beslissingen, door de feiten de hoofdrol te laten spelen, en door elkaar in de groep uit te blijven dagen. Iedere keer dat je toch zonder echt nadenken en in haast een beslissing neemt, geef je mindbugs weer vrij spel om 'de beste' (maar niet heus) te kiezen. Het feit dat je weet dat ieder mens last heeft van mindbugs, is een belangrijke eerste stap.

“People who say
‘it cannot be done’,
should not interrupt
those who are doing
it.”

~ George Bernard Shaw

Jennifer Brown heeft een indeling gemaakt als een soort meetlat om te verkennen waar je nu staat.

Waar sta jij?



Figuur: Waar sta jij? Jennifer Brown

Opschuiven naar een volgende categorie vraagt om inzet, zelfreflectie en doorzettingsvermogen. Het is zoveel makkelijker om in de onbewuste categorie te blijven. En je prettige zelfbeeld in stand te houden. Maar ik hoop dat je dat niet wilt. Ik hoop dat je actiever wordt en de reis van onbewuste toeschouwer naar voorvechter gaat maken, iemand die helpt teams en organisaties te bouwen.

Mag ik je uitnodigen om vanaf vandaag op pad te gaan. Uit je bubble te komen. Hierover te praten met anderen. Je lerende houding te laten zien. Toon je kwetsbaarheid en onderzoek en vertel over je privileges. Daarmee maak je actief de weg vrij voor divers talent. Pak de verantwoordelijkheid. Ga voorop in de lastige situaties en verander je team, je omgeving, je organisatie en Nederland.

Start vandaag eens met de reflecteren op de volgende vragen:

.

- Hoe kan ik meer **leren over onbewuste vooroordelen** die in mijn organisatie spelen? Wie kan mij hier over **informer**en? Wie kan mij hierover wat leren?
- Heb ik tot nu toe **genoeg gedaan** om alles over **onbewuste vooroordelen** te leren? En te begrijpen hoe ik onbewust handel?
- Waar en hoe **houdt bias mij tegen** een goede en effectieve collega of manager te zijn?

6

Zonder lef geen verandering

Hoofdstuk 6

Organisaties hebben lef nodig om tot werkelijke verandering te komen. Niet alleen bij het leiden van je team en het beoordelen van je medewerkers spelen mindbugs een grote rol. Ze kunnen ook een enorme invloed hebben op de selectie van nieuwe medewerkers en doorstroom van divers talent als nieuwe leiders. In alle fases heb jij als leider het lef nodig om het verschil te maken en om na het meten van de feiten, acties in gang te zetten en daarin met discipline koers te houden.

Wat kun jij doen?

1. Nodig diversiteit uit aan je tafel

In Nederland praten we veel over diversiteit zonder de groep waarover het gaat aan tafel uit te nodigen. Doorbreek dat. Vertel dat je wilt leren, welke positie je ook hebt. Luister naar hun verhalen, de strubbelingen en hun ambities. Leer de woorden te vinden om goed mee te kunnen praten. Vergeef jezelf en een ander als je in pogingen om meer divers en inclusief te zijn, soms fouten maakt. Zie het als proces waarin je iedere dag een beetje bijleert. Alleen op deze manier kunnen we sprongen maken.

2. Durf te benoemen

Als jij diversiteit belangrijk vindt, durf dan ook diverse mensen gewoon te benoemen. Dit is het enige wat echt telt. Jarenlang hebben je mindbugs waarschijnlijk in stilte de voorkeur gegeven aan mensen die op je lijken en daarmee niet aan divers talent. Je mindbugs wegpoetsen is echt heel lastig. Stel een doel, en haal dat gewoon. Misschien is het in het begin even lastig om aan de juiste kandidaten te komen maar zet gewoon door: ze zijn er en dus kun jij ze vinden.

Wijs managers erop dat ze ook 'een morele plicht' hebben dat bedrijven een afspiegeling van de samenleving zijn, meent ook

Gowricharn. De samenleving is divers, dus moeten bedrijven dit ook zijn. Veel bedrijven hanteren 'kwaliteit' als legitimatie om mensen buiten de deur te houden, maar kwaliteit heeft geen gender en geen kleur.

Is dat niet beetje zielig voor de witte mannen? Nee. De goeie gaan het prima redden. In een werkelijk level playing field voor iedereen.

3. Stel beeps in

Als je je bewust bent van mindbugs, kun je gericht maatregelen bedenken om ze te neutraliseren.

Maak afspraken over hoe je samen deze mindbugs bestrijdt en zorg dat deze afspraken in je structuren en systemen verplicht verankerd worden om echt resultaat te halen. Instaleer een alarminstallatie, een 'beep' die signaleert als je je niet aan de afspraak houdt.

Nadat in 1959 veiligheidsgordels in auto's kwamen, bleven deze lang ongebruikt. Ook toen uit studies bleek dat het dragen van de gordels veel veiliger was en ook toen boetes omhoog gingen. Wat maakt dat we nu wel de gordel dragen en dat we denken dat

De beep! Het geluidje in de auto dat afgaat zodra je gaat rijden en je gordel niet omhebt. Dat heeft elke organisatie nodig om mindbugs te verhinderen.

we dit doen omdat het veiliger is? De beep! Het geluidje in de auto dat afgaat zodra je gaat rijden en je gordel niet omhebt. Dat heeft elke organisatie nodig om mindbugs te verhinderen.

Organisaties kunnen met een beep in hun processen exclusie verhinderen en juist diversiteit, doorstroom en participatie voor iedereen bevorderen. Het afgaan van het alarm dwingt organisaties even bewust stil te staan om te kijken of een bepaalde beslissing genomen is vanuit een 'bias'. Zo kunnen organisaties bijvoorbeeld afspreken dat selectieprocessen niet doorgaan als niet minimaal een bepaald percentage van de kandidaten divers is.

4. Stel groepen opnieuw samen

Een mens is een sociaal dier, en ons verlangen om bij een groep te horen, wint het van de mindbugs. Als ons brein denkt dat

Mogelijke beeps in selectieprocessen

- **Zorg dat ook de mensen die gaan selecteren zich bewust zijn van mindbugs** en van hun onbewuste aannames bij selecties en beoordelingen. Mensen die gaan selecteren moeten getraind zijn in hun mindbugs.
- **Stel van tevoren de beoordelingscriteria vast en wijk daar niet van af.** Zorg dat de vereisten vooraf duidelijk vastliggen en baseer daar je selectie op.
- **Neem besluiten op basis van aantoonbare feiten** ('gaf leiding aan tweehonderd medewerkers') en niet op basis van een gevoel ('maakt een daadkrachtige indruk').
- **Bedenk vooraf de structuur** en de vragen voor het gesprek. Wijk daar niet van af.
- **Wees geduldig.** Geef alle kandidaten evenveel tijd. In ieder gesprek vallen stiltes. Probeer deze stiltes niet op te vangen met nieuwe vragen. Geef mensen de tijd om na te denken. Op deze manier geef je alle mensen een echte kans en niet alleen de mensen die handig zijn in interviews.
- **Laat de beoordelaars, na de gesprekken met kandidaten, in een groep hardop uitleggen waarom ze iemand geschikt of ongeschikt vinden.** Vraag ook welke informatie tot hun eindoordeel leidde. Vaak horen mensen dan zelf al dat hun redenering niet klopt.
- **Zorg dat je altijd de selectie- en beoordelingsresultaten meet, per keer maar ook over periodes.** Meten we verschillen in uitkomsten? Welke kandidaten maken bovengemiddeld kans? Welke minder? Ga hierover regelmatig met elkaar de dialoog aan en scherp je maatregelen aan om die verschillen te voorkomen.

iets de norm is binnen de groep, dan zal het dat accepteren en zich ernaar gedragen. De persoon blijft die stevige mindbugs overigens wel houden over mensen buiten de groep, maar niet over de mensen in de groep zegt Jay van Bavel, assistant professor aan de New York University. Dit pleit ervoor om groepen gewoon te gaan samenstellen op basis van diversiteit en deze nieuwe groepen samen een duidelijke opdracht te geven. Dit is een heel goede weg naar meer diversiteit, omdat dit ook kan gebeuren in een organisatie die geen nieuwe mensen aanneemt.

We hebben in de afgelopen jaren gemerkt dat het veranderen van teams vaak een nieuw elan brengt, ook als dat niet om redenen van meer diversiteit wordt gedaan. De teams krijgen een kans om met elkaar nieuwe regels te maken en om van andere mensen te leren. Met goed leiderschap is het zeker de moeite waard. Vanuit het HPO Center hebben we de ervaring dat deze groepen samen vaak beter gaan presteren.

Het opnieuw samenstellen van teams vraagt wel om echt lef immers het brein wil liever geen verandering. Het verdient aanbeveling om dat doordacht en snel te doen. In een nieuw samengesteld team kun je makkelijker door middel van nieuw rolmodelgedrag de spiegelneuronen van je nieuwe teamleden aan het werk zetten om zo het nieuwe elan te creëren.

5. Vergroot je inner group en vraag dat ook van anderen

Zoals we zagen, zoeken onze hersenen ongemerkt en ongewild vooral naar mensen die op ons lijken. Managers vormen inner groups die elkaar actief helpen en samen bepalen wie erbij hoort. Dat kan een individu niet zelf bepalen.

Door als leider je inner group bewust open te stellen voor divers talent creëer je veel kansen voor hen.

6. Maak de ongeschreven regels transparant zodat iedereen mee kan doen

Een andere maatregel die om lef vraagt is, ervoor te zorgen dat iedereen de ongeschreven regels in je organisatie leert kennen. Om die ongeschreven regels van je team en je organisatie boven tafel te krijgen, moet je er met elkaar over spreken. Ga in dialoog in je team over de ongeschreven regels en bespreek of het team afscheid wil nemen van die ongeschreven regels die inclusie in de weg staan. Een voorbeeld is om te bespreken aan welke kwaliteiten een goede presentatie in je team moet voldoen. Beschrijf samen de inhoudelijke, procesmatige kwaliteiten, maar bespreek ook welke eisen aan de manier van presenteren worden gesteld. Gebruiken we PowerPoint en hoe doe je dat? Hoe leid je een goede dialoog na de presentatie? Hoe ga je op de juiste manier om met kritische vragen? Door al deze zaken te bespreken geef je iedereen de kans zichzelf hierop te evalueren en te verbeteren en er ook zijn of haar eigenheid in te zoeken. Het vraagt daarna om lef om het vervolgens ook echt in de praktijk te brengen en om niet terug te schieten naar oud gedrag.

Stel 'bewakers' aan vanuit uit de inner en outer group, die helpen om de nieuwe afspraken te bewaken. Bedenk samen manieren om behaalde mijlpalen te vieren. De leider van het team laat door voorbeeldgedrag telkens zien wat is afgesproken. Dat vraagt om aandacht en zelfdiscipline, want ook als leider moet je je eigen gedrag veranderen en het voorbeeld geven.

7. **Zorg voor een goede onboarding**

Bepaal samen wat iedereen die je aanneemt nodig heeft om echt succesvol te worden in het team en de organisatie. Organisaties die lang veel homogeen talent hebben aangenomen, hebben ook vaak een heel homogeen inwerkprogramma. Dat kan bij divers talent niet langer. Divers talent heeft behoefte aan andere informatie en andere hulp om echt succesvol te kunnen worden. Teken geen nieuwe arbeidscontracten zonder dat er een individueel inwerkprogramma is opgesteld dat de nieuwe medewerkers gaat helpen floreren. Stel een buddy aan die kan helpen en behandel de nieuwe medewerker direct als iemand in je inner groep om de afstand te verkleinen en aan vertrouwen te bouwen. Je zult zien dat je op allerlei manieren kan helpen om iemand zich snel thuis te laten voelen én het helpt je om de ongeschreven regels in je organisatie te gaan zien en bespreekbaar te maken.

Hoe ga je na of iedereen zich gehoord voelt in belangrijke besluitvormingsprocessen?

8. **Besprek hoe je samen besluiten neemt**

Diverse mensen aannemen is een belangrijke stap, maar zorgen dat deze mensen ook echt mee mogen doen is een cruciaal aandachtspunt. Afspraken herzien hoe belangrijke besluiten worden genomen is vaak een vereiste. Hoe verzeker je je dat alle belanghebbenden bij een besluit worden uitgenodigd om deel te nemen aan het besluitvormingsproces? Hoe ga je na of iedereen zich gehoord voelt in belangrijke besluitvormingsprocessen? Hoe zorg je dat mensen die een minderheidsstandpunt of -advies vertegenwoordigen toch actief kunnen bijdragen?

9. Check de medewerkerstevredenheid van divers talent

Zorg dat je in je medewerkerstevredenheid goed oog hebt of de gemiddelde scores van diverse groepen afwijken en maak er werk van deze te verkleinen. Bekijk periodiek hoe tevreden en verbonden de verschillende (minderheids) groepen zijn ten opzichte van de meerderheid. Onderzoek en leer welke factoren stress veroorzaken voor verschillende groepen werknemers en verken actief om deze te verminderen.

10. Dagelijks management

Let er als manager op dat je alle leden van je team met dezelfde aandacht en kansen aanstuurt.

1. Heb er bijvoorbeeld oog voor dat je zichtbare en niet-zichtbare taken gelijk verdeelt tussen de mensen in je teams. Roteer deze verantwoordelijkheden onder alle leden van je team.
2. Wijs hooggewaardeerde en zichtbare projecten gelijkwaardig toe aan al je teamleden.
3. Reageer actief en consequent op dubbele standaarden en stereotypering.
4. Stel duidelijk beleid op om interrupties tijdens vergaderingen tegen te gaan.
5. Corrigeer direct indien iemand krediet vraagt voor ideeën die oorspronkelijk door iemand anders bedacht en/of voorgedragen zijn.
6. Nodig alle teamleden actief uit om hun mening te geven.
7. Organiseer events waarbij iedereen aanwezig kan zijn.

Bronnen

Ahuja, A., & Van Vugt, M. (2010). *Selected: Why some people lead, why others follow, and why it matters*. London: Profile Books.

Baas, E.J. (2011). *Zelfbewust Leiderschap: echt iets voor/van mij*. Zwerk Uitgevers: Houten.a

Bohnet, I. (2016). *What works. Gender Equality by Design*, Harvard University Press

Brown, B. (2013). *De moed van imperfectie: Laat gaan wie je denkt te moeten zijn*. Amsterdam: A.W. Bruna.

Castilla, E. J., & Benard, B. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55, 543-576. doi:10.2189/asqu.2010.55.4.543

Canfield, J., & Hanssen, M.V. (1993). *Chicken Soup for the Soul*. Deerfield Beach, FL : Health Comrutinications

Carney, D., & Banaji, M. R. (2009) The Implicit Association Test. In: D. Matsumoto (Ed.), *The Cambridge dictionary of psychology*. New York, NY: Cambridge University Press.

Cullen, Z. & Perez-Truglia, R. *The Old Boys' Club Schmoozing and the Gender Gap*, 2019. Harvard Business School

Davidson, C. N. (2011). *Now You See It: How the Brain Science of Attention Will Transform the Way We Live, Work and Learn*. New York, NY: Viking Adult.

Devillard, S., Sancier-Sultan, S., & Werner, C. (2014). Why gender diversity at the top remains a challenge. *McKinsey Quarterly*, 2, 1-3.

Depuydt, P. (2010). *De kloof: Hoe de breuk tussen de Belgen en de Nederlanders Fortis fataal werd*. Amsterdam: Prometheus.

Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2012). *Abundance: The future is better than you think*. New York, NY: Simon and Schuster.

Direction (2011). *Philips Lighting: Diversity and inclusion – Meer diversiteit , meer kracht*. Geraadpleegd op <http://www.leiderschapontwikkelen.nl/case/philips-lighting-diversity-and-inclusion-meer-diversiteit-meer-kracht/>

Dweck, C. S. (2002). Beliefs that make smart people dumb. In: R. J. Sternberg (Ed.) *Why Smart People do Stupid Things*. New Haven, CT: Yale

University Press.

Dweck, C. S. (1 november 2014). How companies can profit from a 'growth mindset'. Harvard Business Review.

Eberhardt, J. ((2019). Biased The New Science of Race and Inequality. William Heinemann London

Ellemers, N. (2014). Women at Work How Organizational Features Impact Career Development. Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences,1(1), 46-54.

Fine, C. (2010). Delusions: how our minds, society and neurosexism create difference of gender. New York, NY: W.W. Norton & Company.

Gadiesh, O., & Coffman, J. (18 mei 2015). Companies Drain Women's Ambition After Only Two Years. Harvard Business Review.

Huguenin, P., & Gestel, H. W. (2010). Verborgen Orde. Utrecht: Bohn Stafleu van Loghum

Heffernan, M. (2014). A bigger prize: how we can do better than the competition. New York, NY: PublicAffairs.

Hills, J. (20 mei 2013). What should HR professionals know about neuroscience. HR Zone.

Lückerath-Rovers, M. (2013) Women on Boards and Company Performance. Journal of Management and Governancel, 17(2), 491-509.

Kist, R. (2 februari 2015). Nederlanders zijn te lomp en te direct. Hoe ben jij op zakenreis? NRC Handelsblad.

Lückerath-Rovers, M. (2019). Female Board Index 2019. Geraadpleegd op <https://www.tias.edu/dossiers/detail/female-board-index>

McKinsey & Company, Women Matter 2009- 2019—Gender diversity in top management. McKinsey & Company.

Miller, D. & Eagly, A. & Linn, M (2015) Women's Representation in Science Predicts National Gender-Science Stereotypes: Evidence From 66 Nations, American Psychology Association.

Mollema, E. (2009). 50% meer talent: Zo scoor je met vrouwen. Nieuwegein: Uitgeverij Réunion.

Mollema, E. (2015). Succes in Veelvoud.

Monin, B., & Miller, D. T. (2001). Moral credentials and the expression of prejudice. Journal of personality and social psychology, 81(1), 33.

Rosin, H. (2012). The End of Men and the Rise of Women. New York, NY: Riverheads Books.

Rock, D. (2009). Your Brain At Work. New York, NY: HarperBusiness.

Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. *Strategy+ business*, 56, 59-67.

Silberzahn, R., & Uhlmann, E. L. (2013). It Pays to Be Herr Kaiser Germans With Noble-Sounding Surnames More Often Work as Managers Than as Employees. *Psychological science*, 24(12), 1-8. doi:10.1177/0956797613494851.

Sitskoorn, M. (2006). *Het maakbare brein*. Amsterdam: Bert Bakker.

Spisak, B. R., Blaker, N. M., Lefevre, C. E., Moore, F. R., & Krebbers, K. F. (2014). A face for all seasons: Searching for context-specific leadership traits and discovering a general preference for perceived health. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 1-25. doi: 10.3389/fnhum.2014.00792.

Sherwin, B. (2012). Why Women Are More Effective Leaders Than Men. Geraadpleegd op <http://www.businessinsider.com/study-women-are-better-leaders-2014-1&IR=T?IR=T>

Swaan, de, A. (2019). *Tegen de Vrouwen*. Prometheus Amsterdam.

VanderMeersch, P (2019) Een land dat naar de navel staart. . Geraadpleegd op <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/02/22/een-land-dat-naar-de-navel-staart-a3655098>

Vugt, M. van, & Wildschut, M. (2012) *Gezag: de wetenschap van macht, gezag en leiderschap*. Amsterdam: A.W. Bruna

Waal, A. A., de (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren*. Culemborg: Van Duuren Media.

Waal, A. A., de (2008). *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie*. Culemborg: Van Duuren Media.

Wekker, G. (2017) *Witte Onschuld*, Aup.

Zenger, J., & Folkman J. (2014 en 2019). Are women better leaders than men? *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

