

OVER DE (ON)ZIN VAN ANTI-BIAS TRAININGSPROGRAMMA'S



Universiteit Utrecht



6 Wetenschappelijke Inzichten en Praktische Aanbevelingen

Waarom dit onderzoek?

Veel organisaties bieden anti-bias trainingsprogramma's aan om (impliciete) bias te verminderen, bijvoorbeeld met behulp van lezingen, films, rollenspellen of interactieve trainingsdagen. De effectiviteit van deze programma's is echter lang niet altijd wetenschappelijk bewezen. In deze handreiking vatten we de belangrijkste wetenschappelijke bevindingen over anti-bias trainingsprogramma's samen. Op basis van deze inzichten geven we adviezen aan organisaties die zelf aan het werk gaan met een anti-bias trainingsprogramma.*

Wat hebben we gedaan?

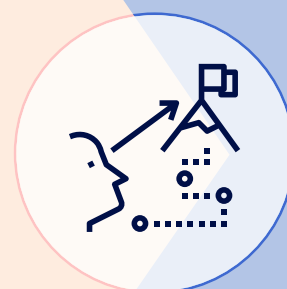
Om een goed beeld te krijgen van de beschikbare wetenschappelijke kennis over de werking van anti-bias trainingsprogramma's hebben we een literatuuronderzoek uitgevoerd. Hiervoor hebben we 55 wetenschappelijke artikelen verzameld. Deze verzameling artikelen bestaat uit deskundig commentaar waarin wetenschappers de belangrijkste onderzoeken naar anti-bias trainingsprogramma's samenvatten. Daarnaast bevat de verzameling ook empirische studies waarin de werking van anti-bias trainingsprogramma's is onderzocht. De resultaten en conclusies die we hieronder bespreken, vatten de belangrijkste patronen in deze literatuur samen. De empirische studies bestaan uit resultaten van onderzoek onder ruim 180.000 respondenten (medewerkers, bestuurders, managers, trainees en studenten) uit 68 verschillende landen.

WAT HEBBEN WE GEVONDEN?

01

Anti-bias trainingsprogramma's zijn geen wondermiddel.

Naast de concrete inhoud van de training, zijn er twee belangrijke factoren die bepalen of anti-bias trainingsprogramma's succesvol zijn. Ten eerste speelt de wijze waarop de training wordt ingevoerd een belangrijke rol. Een training werkt bijvoorbeeld beter naarmate de doelen van de training beter aansluiten bij de visie van de organisatie. Hiervoor is het van belang dat er een persoon is aangesteld die verantwoordelijk is voor het succes van de training. Ten tweede is de samenhang van het anti-bias trainingsprogramma met andere maatregelen van belang voor het succes van het trainingsprogramma. Het blijkt namelijk dat anti-bias trainingsprogramma's beter werken wanneer deze onderdeel zijn van breder diversiteitsbeleid. Dit betekent dat er ook maatregelen getroffen worden om de instroom, doorstroom en uitstroom van minderheidsgroepen te reguleren.



WAT BETEKENT DIT VOOR DE PRAKTIJK?

Creëer de juiste context.

Het is belangrijk om anti-bias trainingsprogramma's systematisch in te voeren. Dit betekent dat eerst bepaald wordt wat de visie van de organisatie is met betrekking tot diversiteit en inclusie. Hier kunnen vervolgens concrete doelen uit afgeleid worden. Ook is het belangrijk dat het draagvlak voor de training in kaart gebracht wordt en er wordt gemeten of de training werkt op zowel de korte als de lange termijn. Verder is het van belang dat anti-bias trainingsprogramma's ingebed worden in breder diversiteitsbeleid van de organisatie. Dit betekent dat er rekening wordt gehouden met diversiteit en inclusie in de gehele HR-cyclus. Dit helpt organisaties beter na te denken waarom zij een anti-bias training willen invoeren en welke toegevoegde waarde zo'n programma heeft binnen de al bestaande maatregelen omtrent diversiteit en inclusie.

WAT HEBBEN WE GEVONDEN?

WAT BETEKENT DIT VOOR DE PRAKTIJK?

02

Op korte termijn kunnen trainingen effectief zijn, maar op lange termijn is dit onduidelijk.

De meeste anti-bias trainingsprogramma's zijn succesvol in het creëren van bewustzijn over het bestaan en de werking van impliciete bias (voor een voorbeeldtraining, zie¹). Sommige anti-bias trainingsprogramma's laten deelnemers actief nadenken over hun bias, ervaringen en gedrag. Deze programma's leiden er in de meeste gevallen toe dat deelnemers op de korte termijn een positievere houding tegenover minderheden hebben. Ook tonen ze na zo'n trainingsprogramma vaak de intentie om hun gedrag te veranderen. Er is echter te weinig bewijs dat deze intentie er ook toe leidt dat deelnemers op de lange termijn daadwerkelijk hun gedrag veranderen. Een belangrijke verklaring hiervoor is dat weinig trainingen uitleggen hoe deelnemers hun gedrag aan kunnen passen.



Bedenk in hoeverre een training op de lange termijn bijdraagt aan het bereiken van diversiteitsdoelen.

Wanneer een organisatie als doel heeft meer diversiteit en inclusie te creëren in de eigen organisatie is het invoeren van een anti-bias trainingsprogramma niet voldoende. Om anti-bias trainingsprogramma's toch zo succesvol als mogelijk te maken, kunnen organisaties bijvoorbeeld follow-up bijeenkomsten organiseren of een coach aanstellen. Medewerkers kunnen deze coach dan na de training benaderen wanneer zij nieuwe of moeilijke situaties tegenkomen.

03

Actieve trainingen werken beter dan passieve trainingen.

Er zijn verschillende manieren waarop organisaties hun anti-bias trainingsprogramma vorm kunnen geven. Zo zijn er trainingen met een meer passieve vorm (lezingen of films) en met een meer actieve vorm (rollenspellen of interactieve trainingsdagen). Passieve vormen van trainingen zijn vaak enkel educatief van aard en leiden slechts tot meer bewustzijn over de werking van impliciete bias. Actieve vormen van trainingen beïnvloeden niet alleen het bewustzijn maar ook de emoties van deelnemers. Deelnemers kunnen zich bijvoorbeeld schuldig en ongemakkelijk voelen wanneer zij over hun eigen gedrag nadenken, wat hen vervolgens motiveert om het in de toekomst 'beter' te doen.



Gebruik actieve werkvormen.

Het actief betrekken van deelnemers is een belangrijke voorspeller van het succes van een training. Het is dus niet zo belangrijk welke vorm de training precies heeft, zolang de deelnemers maar actief worden aangesproken. Dit kan deelnemers het gevoel geven dat ze wat moeten doen met hun vergaarde kennis en inzichten. Het is hierbij belangrijk om een ervaren trainer aan te stellen die ervoor kan zorgen dat de training in goede banen wordt geleid. Een voorbeeld is een training waarbij deelnemers leren dat zij stressvolle gevoelens kunnen ervaren wanneer zij worden geconfronteerd met hun eigen bias, maar ook hoe zij met deze gevoelens van frustratie en onzekerheid om kunnen gaan². Een ander voorbeeld is een training waarbij deelnemers leren hoe zij op een goede manier kunnen communiceren met medewerkers met een minderheidsstatus (voor een voorbeeldtraining, zie^{3,4}). Zie⁵ voor andere concrete voorbeelden.

04

Trainingsprogramma's kunnen ook averechtse effecten hebben.

Wanneer een training de nadruk legt op de inhoud van stereotypes kan dit ervoor zorgen dat stereotype beelden blijven hangen bij de deelnemers. Verder kan het idee dat iedereen bias heeft ertoe leiden dat mensen minder verantwoordelijk worden gehouden voor discriminatie. Daarnaast kan hierdoor de bereidheid om discriminatie aan te pakken afnemen. Ook kan het aanbieden van een anti-bias trainingsprogramma onterecht het signaal afgeven dat diversiteit en inclusie goed geregeld is in de organisatie. Hierdoor kunnen met name medewerkers uit meerderheidsgroepen minder sensitief worden voor nieuwe gevallen van discriminatie. Zij kunnen verder het gevoel krijgen dat anti-bias trainingsprogramma's niet relevant zijn voor henzelf en zich buitengesloten voelen. Als gevolg hiervan kunnen zij minder steun hebben voor deze trainingsprogramma's.



Breng mogelijke averechtse effecten in kaart en monitor weerstand.

Organisaties kunnen zelf het draagvlak en de effectiviteit van anti-bias trainingsprogramma's in kaart te brengen. Zo krijgen ze een beter beeld van de omstandigheden binnen de eigen organisatie die het succes van een programma beïnvloeden. Om goed om te kunnen gaan met weerstand is het belangrijk om voor de training uit te zoeken of er weerstand is, van wie deze weerstand komt en wat deze weerstand inhoudt. De bezwaren van tegenstanders gaan vaak over iets anders dan de training zelf (bijvoorbeeld het gevoel ondergewaardeerd te worden). Deze moeten serieus genomen worden zonder dat dit gevolgen hoeft te hebben voor de training. Actief naar medewerkers luisteren is een belangrijke voorwaarde voor effectief beleid.

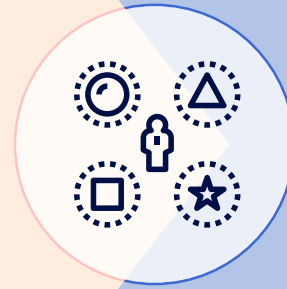
WAT HEBBEN WE GEVONDEN?

WAT BETEKENT DIT VOOR DE PRAKTIJK?

05

Een training die zich richt op bias jegens één specifieke groep kan het verkeerde signaal afgeven.

Een training die zich richt op het verminderen van bias jegens één groep (bijvoorbeeld vrouwen) kan het signaal afgeven dat bias jegens andere groepen (bijvoorbeeld etnische minderheden) minder belangrijk wordt gevonden. Daarnaast is het de vraag in hoeverre trainingen gericht op bias jegens één groep ook bias jegens andere groepen verminderen. Er zijn aanwijzingen dat een positieve houding jegens één minderheidsgroep gegeneraliseerd wordt naar andere minderheidsgroepen, maar het is nog te vroeg om sterke conclusies te trekken. Echter, wanneer een training zich richt op bias jegens één groep kunnen (potentiële) deelnemers zich onterecht afvragen wat er 'mis' is met deze groep, terwijl bias een systematisch probleem is.



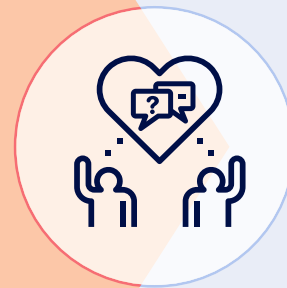
Focus op bias tegen een brede groep medewerkers.

Het is belangrijk om trainingen niet alleen op het verminderen van bias jegens één groep te richten. Daarnaast is het van belang te erkennen dat iedereen vooroordelen heeft, ongeacht achtergrond of groepslidmaatschap. Door te focussen op bias jegens meerdere groepen maak je deelnemers bewust van de structurele ongelijkheid binnen hun organisatie (zie² voor voorbeeldtrainingen). Zo voorkom je dat deelnemers zich focussen op wat er 'mis' zou zijn met één groep. Trainingen gericht op meerdere groepen stimuleren deelnemers na te denken hoe organisatiestructuren aangepast kunnen worden, zodat bias zich minder makkelijk manifesteert.

06

Er zijn tegenstrijdige effecten van het verplicht stellen van de training en de samenstelling van de deelnemers.

Anti-bias trainingen verplicht maken voor alle medewerkers kan extra weerstand oproepen en intrinsieke motivatie van deelnemers ondermijnen. Aan de andere kant laat onderzoek zien dat vrijwillige trainingen alleen de deelnemers aantrekken die al positief staan ten opzichte van diversiteit en inclusie. Daarnaast is ook de samenstelling van de deelnemers van belang. Wanneer organisaties alleen medewerkers van de meerderheidsgroep naar een training sturen, kan dit ertoe leiden dat zij het idee krijgen dat de organisatie hen ziet als 'degenen die de training het hardst nodig hebben'. Dit kan averechtse effecten hebben voor het succes van de training. Echter, wanneer de deelnemersgroep heel divers is, kan dit er ook toe leiden dat deelnemers zich onveilig en onzeker voelen. Dit belemmert hen in het aanleren van nieuwe vaardigheden.



Maak trainingen niet verplicht, maar wees duidelijk waarom deelname belangrijk is en creëer een veilige omgeving tijdens trainingen.

Vrijwillige trainingen hebben de voorkeur boven verplichte trainingen. Wanneer deelname geen vrije keus is, gaat dit veelal gepaard met averechtse effecten. Het is echter belangrijk dat organisaties zich bewust zijn van de geringe invloed die vrijwillige trainingen kunnen hebben. Om toch zoveel mogelijk medewerkers te motiveren om deel te nemen aan de training, kunnen organisaties bijvoorbeeld duidelijk communiceren dat deelname belangrijk is voor het bereiken van de diversiteit en inclusie doelen. Daarnaast is het belangrijk dat de cultuur in de organisatie inclusief is. Dit creëert een veilige omgeving voor alle medewerkers om te leren en zich te ontwikkelen. Een inclusief klimaat bereik je niet zomaar met het aanbieden van één anti-bias trainingsprogramma. Hiervoor zijn diversiteitsmaatregelen nodig die zorgen voor een organisatiecultuur waarbinnen iedereen zichzelf kan zijn en het gevoel heeft erbij te horen.

Noot

*Met bias doelen we op de vaak onrechtvaardige vooroordelen jegens personen of groepen met een minderheidsstatus, zoals vrouwen, etnische minderheden, seksuele minderheden en mensen met een functionele beperking. Impliciete bias heeft betrekking op relatief onbewuste en automatische associaties met en reacties op groepen met een minderheidsstatus. Expliciete bias heeft betrekking op meer bewuste en bedoelde overtuigingen over groepen. Beide vormen van bias leiden op de werkvloer tot ongelijke kansen bij de instroom, doorstromen en inclusie van medewerkers met een minderheidsstatus ten opzichte van medewerkers met een meerderheidsstatus. Echter, omdat impliciete bias vaak subtiel is, zijn mensen zich vaak minder bewust van de grote impact die impliciete bias heeft op de kansen van medewerkers met een minderheidsstatus op de werkvloer.

Referenties

1. McCormick-Huhn, K., Kim, L. M., & Shields, S. A. (2019). Unconscious bias interventions for business: An initial test of WAGES-Business (Workshop Activity for Gender Equity Simulation) and Google's "re: Work" Trainings. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 0, 1–40.
2. Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education*, 11, 207–227.
3. Pietri, E., Ashburn-Nardo, L., Moss-Racusin, C., & Van der Toorn, J. M. (2020). Educational interventions to improve recruitment and retention. In *Promising Practices for Addressing the Underrepresentation of Women in Science, Engineering, and Medicine: Opening Doors*. Washington, DC: The National Academies Press.
4. Majumdar, B., Keyston, J. S., & Cuttress, L. A. (1999). Cultural sensitivity training among foreign medical graduates. *Medical Education*, 33, 177–184.
5. Moss-Racusin, C. A., van der Toorn, J., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2014). Scientific diversity interventions. *Science*, 343, 615–616.

Melissa Vink MSc.
Dr. Wiebren Jansen
Prof. dr. Jojanne van der Toorn
Prof. dr. Naomi Ellemers
Beatriz Monteiro Graça Casquinho MSc.
Bedriye Kuyumcu

Voor meer informatie, zie:
www.organisatiegedrag.nl

Sociale, Gezondheids- en Organisatie Psychologie
Faculteit Sociale Wetenschappen
Universiteit Utrecht
Heidelberglaan 1
3584 CS Utrecht

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door Instituut Gak:
Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op www.instituutgak.nl