

# Implicit Bias

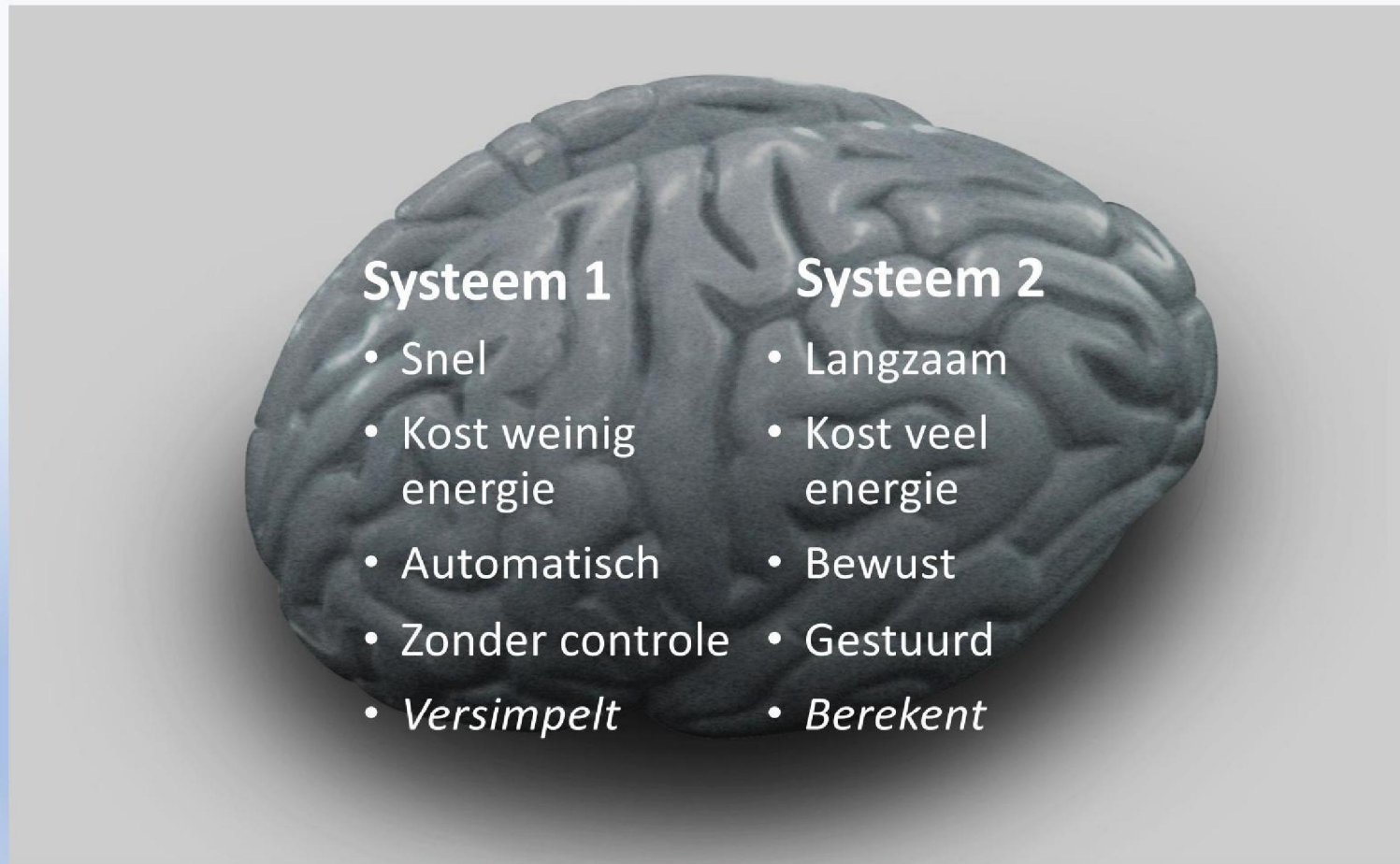
ICLON 2018/2019

# Waar kom je bias tegen?

- Eerste indruk van een ander
- Als een ander van jou verschilt
- Werving en selectie van medewerkers
- Talentmanagement; beoordelen van kwaliteiten en vaardigheden van mensen
- In je loopbaan en carrière

# De werking van onze hersenen:

## Thinking, fast & slow



We laten ons zelf vaak, zonder dat we het door hebben, leiden door vooroordelen van ons brein

**hond**

**auto**

**huis**

**leeuw**

**tand**

**raam**

**doos**

**pen**

**boom**



We laten ons zelf vaak, zonder dat we het door hebben, leiden door vooroordelen van ons brein

rood

geel

blauw

groen

blauw

blauw

groen

rood

geel

Van Iren Consultancy

We laten ons zelf vaak, zonder dat we het door hebben, leiden door vooroordelen van ons brein

blauw

rood

rood

geel

blauw

groen

geel

rood

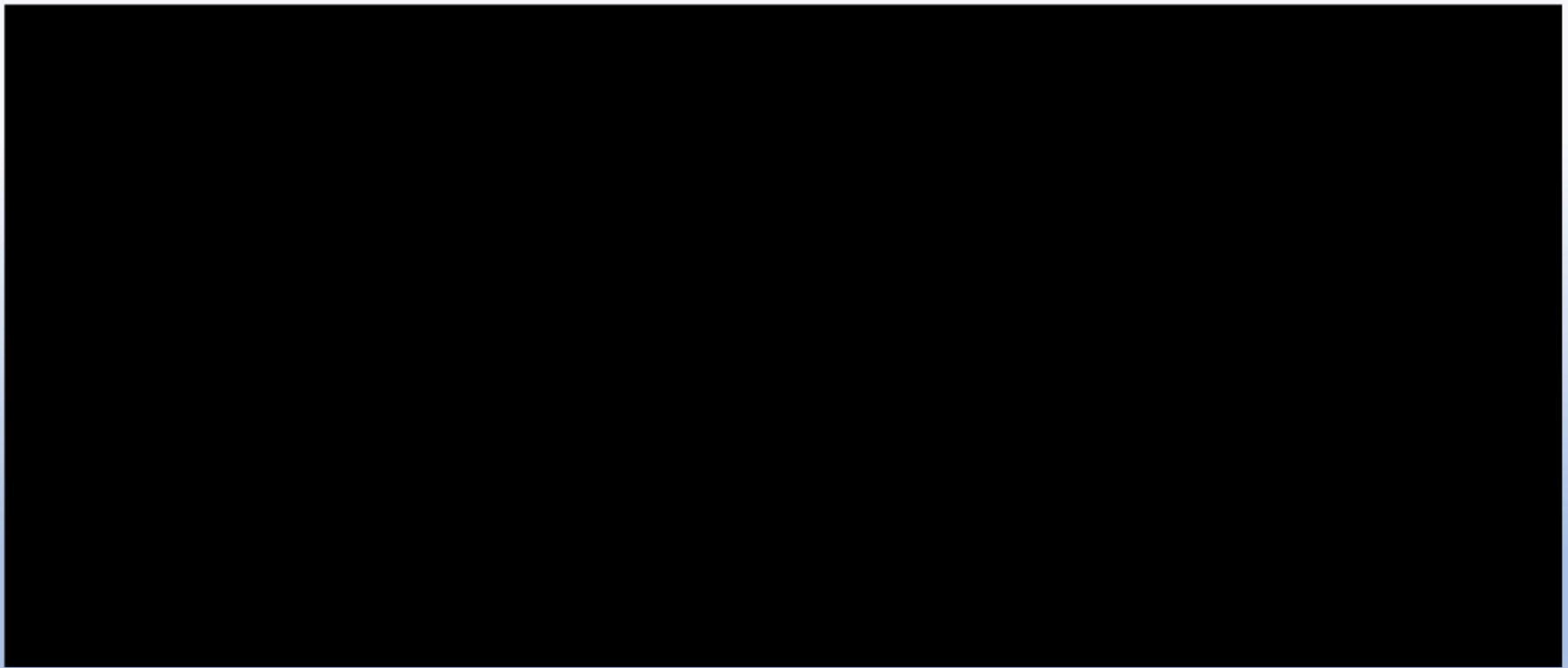
blauw

A B C

ANN  
APPROACHED  
THE BANK

1 2 3 4

# Pizza



# Iedereen die hersenen heeft is biased, dus u ook



- Bias neemt niet af met intelligentie.
- Bias neemt niet af met ervaring.
- Bias neemt niet af door bewustwording alleen.

**Sterker nog: bias neemt toe als wij denken geen bias te hebben.**

# Waarom is bias te lijf gaan zo lastig?

- Bias vinden plaats buiten ons bewustzijn.
- Gelijk hebben en zelfs *het gevoel* hebben dat je gelijk hebt activeert ons reward circuit
- Ongelijk hebben activeert het pijn circuit

# Sommige cognitieve vooroordelen ken je al

- Bij wie voel jij je niet op je gemak?
- Wiens gezelschap vermijd je liever, privé of op het werk?



# DE WERKING VAN ONS BREIN

Er zijn globaal gezien vier typen bias

1.

## Similarity bias

Mensen die op ons lijken  
zijn beter en aardiger

3.

## Availability bias

We zien iemand als onderdeel van  
een groep en niet als een individu,  
en verwachten daarom ook dat iemand  
eigenschappen heeft die volgens ons horen  
bij die groep

2.

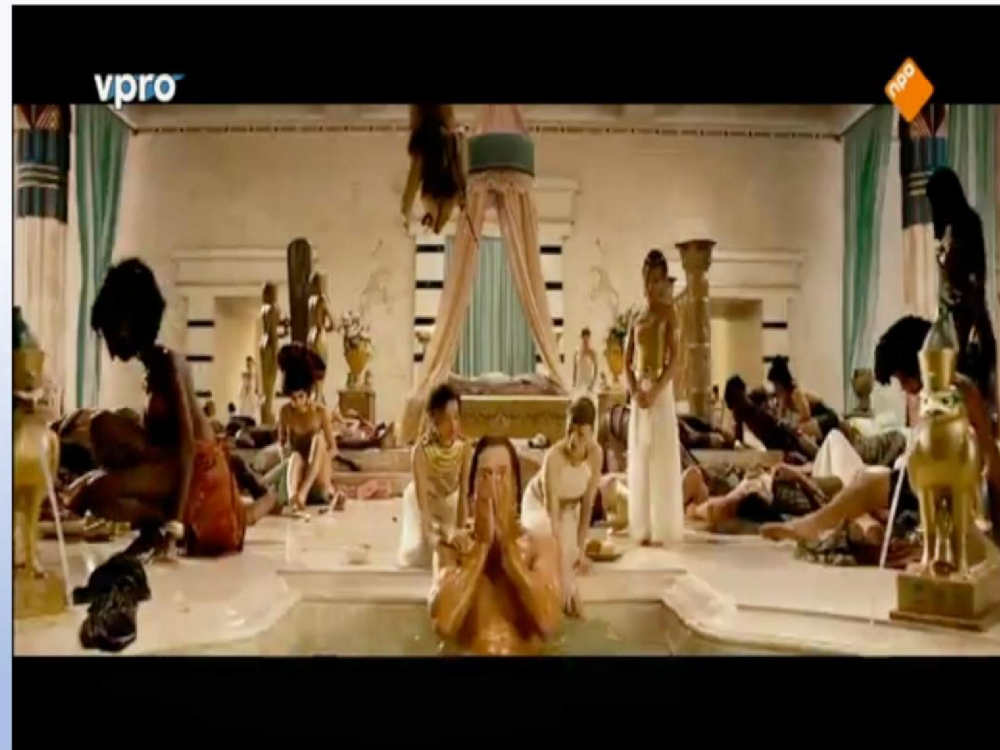
## Egocentric bias

*“Ik heb geen vooroordeel”*

4.

## Groepsdynamisch

- Groupthink: we praten met elkaar mee
- Tunnelvisie: we vergeten te zoeken naar informatie die niet klopt met onze mening
- In-/out-group: mensen die niet in onze ‘in-group’ passen, vinden we minder goed



Van Iren Consultancy

13

# Of als we iemand als lid van de “in-groep” of “out-groep” beschouwen, beïnvloed ons gedrag

## In-groep

- Zien we als individuen
- Kunnen onderling verschillen
- Maakt vooral een indruk om hun positieve kenmerken
- Doet vaker bijdragen die onthouden worden
- Kan op veel energie en inzet van in-groepsleden rekenen

## Out-groep

- Zien we als homogeen, waardoor onderlinge verschillen niet herkend worden
- Maken vooral een indruk om hun negatieve kenmerken
- Doet vaker bijdragen die vergeten worden
- Kan maar op weinig energie en inzet van de in-groepsleden rekenen



# In tweetallen

- Welke stereotypen bestaan er binnen de afdeling/groep waar je werkt?
- Op basis van welke stereotypen heb je mensen zien handelen binnen jouw groep?
- Wat is de impact van deze stereotypen op het werk?



# Bias waar vrouwen tegen aanlopen

- **Double Bind**; gaat over hoe vrouwen zich horen te gedragen (prescriptive bias).
- **Prove it Again**; vrouwen moeten zichzelf steeds weer bewijzen i.t.t. de meeste mannen
- **Maternal Wall**; (descriptive bias) sterke aannames over moederschap
- **Tug of War**; gaat over de verschillende strategiën die vrouwen kiezen om erbij te horen. Ben je 'one of them' of hou je vast aan een meer feminiene stijl.



Van Iren Consultancy



‘Ze is jong, maar onervaren’

‘Ze lijkt dure gewoonten te hebben. Wat zou ze met ons geld doen?’

‘Ze is voorzichtig: ze durft niet’

“Ze is dominant. Het ontbreekt haar aan sociale vaardigheden”



Van Iren Consultancy

‘Hij is jong en veelbelovend’

‘Hij heeft een dure auto: hij moet financieel degelijk zijn’

‘Hij is voorzichtig: hij neemt weloverwogen beslissingen’

‘Hij is dominant, daadkrachtig en competent’

# De macht van het getal (Valian)

- **1-10 %**  
Performance van vrouwen meer negatief gewaardeerd dan van mannen. Op vrouwelijkheid beoordeeld.
- **11-20 %**  
iets minder negatief.
- **25-35%**  
vrouwen worden op hun performance beoordeeld
- **> 50%**  
Vrouwen positiever beoordeeld dan mannen.

# Leiderschap: groepsgedrag van mannen en vrouwen

Mannen	Vrouwen
Verkennen wie leiderschap op zich neemt	Harmonie aanbrengen in de groep, communiceren met elkaar op gelijkwaardig niveau, zonder hiërarchie
Respect tonen ten aanzien van “senior” mannen, mannen met invloed	Sfeer creëren
Kracht uitstralen door rust en openlijke, zichtbare sterkte	Belang hechten aan het feit dat iedereen meedoet
Op één doel gericht	Veel verschillende initiatieven tonen, maar wel taakgericht; men wil het “spelletje tot een goed einde brengen”
Eigen deskundigheid tonen	Creativiteit aan de dag leggen
Competitief proces	Organisch proces

# Oordeelsvorming en besluitvorming: groepsgedrag van mannen en vrouwen

Mannen	Vrouwen
Sneller, minder gedetailleerd	Minder snel door aandacht voor context en aandacht voor menselijke aspecten
Ideeën 'stapelen', ze lijken lost van elkaar te staan	Ideeën met elkaar delen, associatief
Continue afstemming in grote lijnen op het eind resultaat	In diepte – en met oog voor detail – verkennen van initiatieven en aan het einde resultaat vaststellen
Gaat om resultaat en strategie	Gaat om kwaliteit van de inbreng
Onenigheid of conflict is geoorloofd	Zelden boosheid of ongeduldig tonen

# De twee minst ontwikkelde skills op de werkvloer

1. de vaardigheid om ongemakkelijke gesprekken te voeren
2. de vaardigheid om 'what if' vragen te stellen.



# 3 soorten conversaties

- Transactioneel: informeren. *'Is het ok als we het tweede schrijf voorbeeld toevoegen aan onze marketing materialen?'*
- Positioneel: onderhandelen, beïnvloeden. *'ik ben gefascineerd door het tweede voorbeeld. Het heeft al de kwaliteiten van goed schrijven. Hoe denk je erover? Kan je me volgen in mijn besluit? Is er iets wat jou tegenhoudt om hierin mee te gaan?'*
- Transformationeel: co-creëren, innoveren. *'welke van de schrijfvoorbeelden zal voor de beste resultaten zorgen? Welke aannames heb jij over het success van onze campagnes? En hoe zou jij succes omschrijven in deze situatie? Zijn er dingen die we over het hoofd zien?'*

# Leren effectieve gesprekken te voeren

- Conditie voor vertrouwen creëren
- Luisteren om de verbinding te maken, niet om te oordelen, bevestigen of te verwerpen.
- Stel vragen waarop je het antwoord nog niet kent.
- Wees wendbaar: refocus, reframe, redirect.
- “Double click”.



# Wat zit ons in de weg: onze blinde vlekken

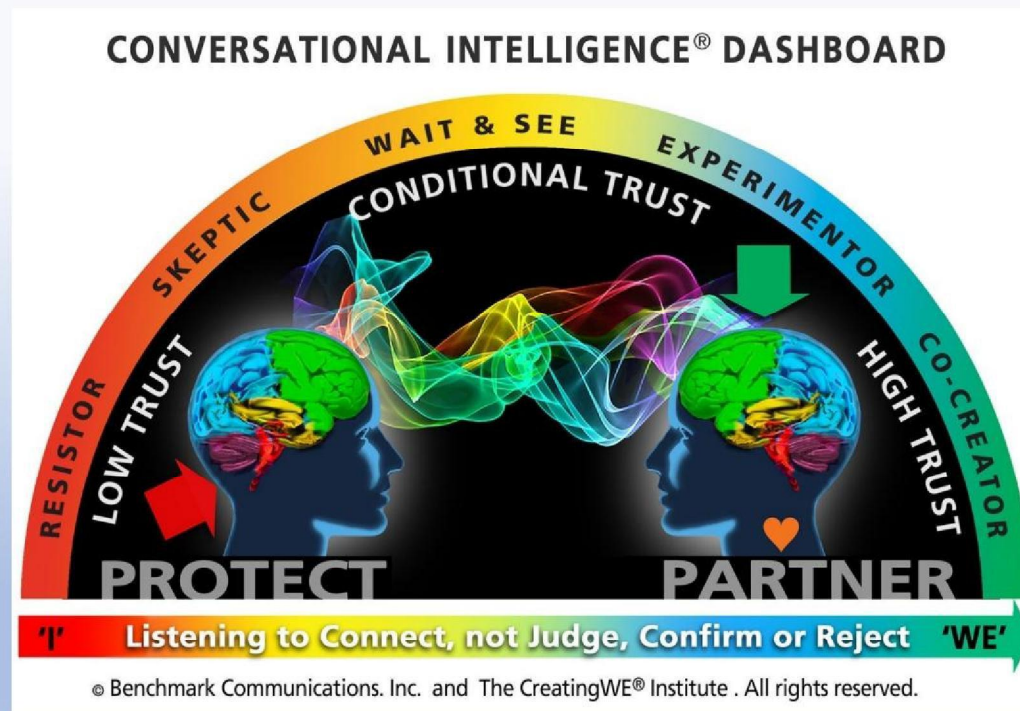
1. wij nemen aan dat **iedereen denkt zoals wij**: wij blijven gehecht aan ons eigen gelijk (dopamine)
2. wij vergeten dat **gevoelens** als angst, vertrouwen en wantrouwen **de interpretatie van onze werkelijkheid beïnvloed** (cortisol vernauwt onze mogelijkheid alles in ogenschouw te nemen)
3. wij denken **empathie** te kunnen opbrengen zelfs als we **geëmotioneerd** zijn. Onze spiegelcellen werken aanzienlijk minder als we ons niet verbonden voelen.
4. wij denken dat **wij onthouden** wat anderen hebben gezegd. (iedere 12-18 sec hebben we tijd voor verwerking nodig, wij luisteren meer naar **onze interne (voor)oordeel en dialoog** dan naar wat er werkelijk wordt gezegd).
5. wij denken dat de **betekenisgeving** bij de spreker ligt i.p.v. **bij de luisteraar**. Wat de luisteraar kan horen hangt samen met wat is opgeslagen in ons emotionele of feitelijke geheugen.

# Verduidelijk de vraag

- De manier waarop we een vraag stellen bepaalt het antwoord dat we krijgen:  
'Hoe kan deze gehandicapte zijn werk doen?' versus 'Of kan deze gehandicapte zijn werk doen?'
- De inclusie/exclusie discrepantie: kijk bij vacatures naar de kandidaten die je de baan wilt geven in plaats van wie je wilt afwijzen

# Conversational intelligence©Dashboard

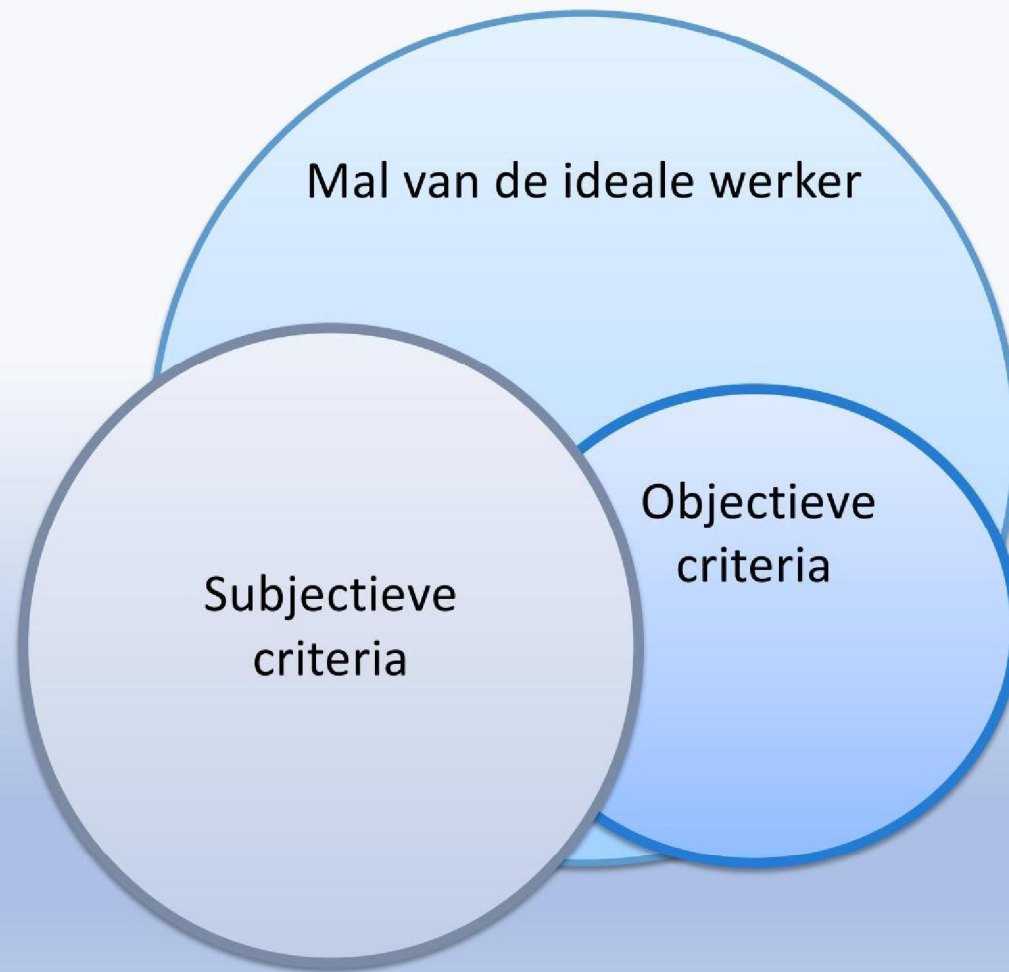
Cortisol  
DISTRUST



Oxytosine  
TRUST

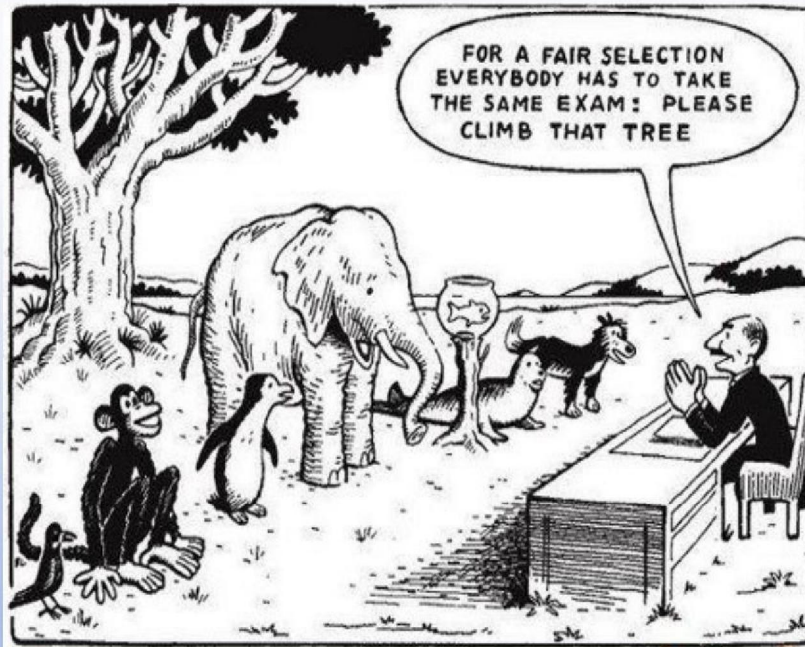
Van Iren Consultancy

28





# Dynamiek van het uitdagen, coachen, beoordelen



We behandelen iedereen gelijk  
dus:

“For a fair selection, everybody has  
to take the same exam: please climb  
that tree.’

Maar waar blijf je dan met je  
diversiteit aan kwaliteiten?

# Issues waar je alert op moet zijn

- Ambitie; tonen mannen en vrouwen anders
- Zoeken naar het schaap met de vijf poten
- 'fits within de organization', welke ongeschreven regels?
- Flexibel werk
- Werk/leven balans
- kinderen

# Creëer de juiste condities

- Tijdsdruk is de beste manier om slechte beslissingen te nemen; niet na een hele dag interviewen een kandidaat kiezen!
- Vergelijk kandidaten niet met elkaar maar met de selectie criteria
- Tijdsdruk - een deadline - mental multi-tasking-algemene assessments (ipv gender neutraal) zijn de belangrijkste bias veroorzakers

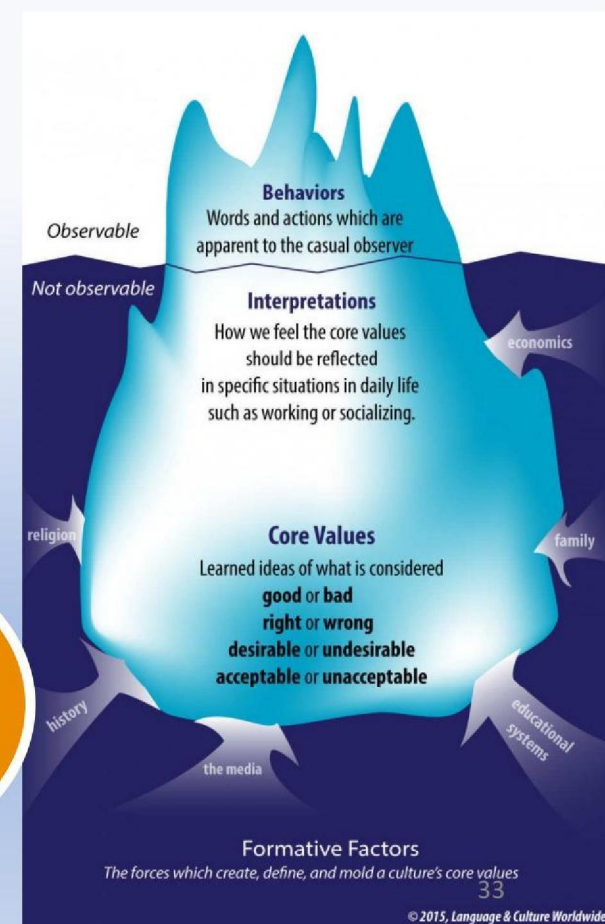


# Om inclusief te zijn naar verschillende culturen, is het belangrijk dat we allereerst begrijpen hoe cultuur werkt

- Cultuur is een door de tijd heen veranderend systeem van waarden, normen en leefregels.
- Cultuur wordt van generatie op generatie doorgegeven.
- Voor mensen is hun cultuur vaak **onbewust** richtinggevend voor hun gedrag en kijk op de wereld.
- Cultuur is de **mentale programmering** van een groep mensen, waardoor zij zich onderscheiden van andere groepen.
- Cultuur is moeilijk te herkennen en observeren. Het is niet direct zichtbaar aan ons gedrag.

## Tip

Probeer achter de Core Values van gedrag te komen door veel vragen te stellen.



Onzichtbare waarden en normen verschillen enorm tussen culturen. Deze waarden en normen sturen ons gedrag, zonder dat we dat weten of merken.

### G-cultuur (grofmazig)

1. Zelfstandigheid
2. Zelfvertrouwen
3. Goede opleiding
4. Goed Nederlands spreken
5. Eerlijkheid
6. Hulpvaardigheid
7. Respect ouders
8. Goede manieren
9. Trouw aan familie
10. Gehoorzaamheid
11. Gastvriendelijkheid
12. Geloof

G-culturen: Veelal modern, westers, gekenmerkt door een grofmazige structuur van gedragsregels, meer individuele keuzevrijheid, persoon ontleent identiteit aan zijn eigen prestaties en kwaliteiten.

### F-cultuur (fijnmazig)

1. Geloof
2. Respect ouders
3. Trouw aan familie
4. Gehoorzaamheid
5. Gastvriendelijkheid
6. Goede manieren
7. Hulpvaardigheid
8. Eigen taal goed spreken
9. Goede opleiding
10. Eerlijkheid
11. Zelfstandigheid
12. Zelfvertrouwen
13. Goed Nederlands spreken

F-culturen: Traditioneel, veelal niet westers, gekenmerkt door gedetailleerde gedragsregels voor elke situatie, persoon ontleent identiteit aan de groep.



Tip

*Probeer in de wereld van de ander te stappen en vanuit die wereld naar je eigen wereld te kijken*



Van Iren Consultancy

35

5.1.2e

# Tool 6: Perspective Taking

Suspend	Your own views, opinions and judgments
Ask yourself	How does the situation look from the other person perspective?
Ask them	Questions to check your understanding of their perspective
Avoid	Justifying / explaining why they are wrong to see the situation that way
Ask yourself	How would they feel, given their perspective on the situation?
Convey	Empathy for the situation

Van Iren Consultancy

37