

# Inhoud

Woord vooraf 7  
Voorwoord bij de Nederlandstalige editie 9  
Inleiding 13

## **Deel 1 – Bias herkennen** 31

1 – Verken je identiteit 35  
2 – De neurowetenschap begrijpen 50  
3 – Herken de bias valkuilen 65  
4 – Doe aan mindfulness 80

## **Deel 2 – Het versterken van verbinding** 91

5 – De focus op erbij horen 94  
6 – Het inzetten van nieuwsgierigheid en empathie 115  
7 – Gebruik de kracht van netwerken 129  
8 – Moeilijke gesprekken voeren 143

## **Deel 3 – Maak moedige keuzes** 163

9 – Wat is moed? 166  
10 – De moed om bias te onderkennen 180  
11 – De moed om met bias om te gaan 191  
12 – De moed om je te verbinden 206  
13 – De moed om een pleitbezorger te zijn 218

**Deel 4 – De toepassing in de talentcyclus** 231

14 – Werving en selectie 240

15 – Bijdragen en betrokkenheid creëren 257

16 – Promotie maken 270

*Conclusie* 281

*Noten* 291

*Over de auteurs* 297

*Register* 299

# Woord vooraf

15 juni 2020

Tussen de tijd dat dit manuscript op 15 mei 2020 naar de redacteurs bij Simon & Schuster ging en de tijd dat we het twee weken later terugkregen, was de wereld veranderd. Of misschien kunnen we beter zeggen dat de dagelijkse problemen rond de COVID-19-pandemie overschaduwde werden door de wereldwijde protesten naar aanleiding van de tragische en onaanvaardbare moorden op Ahmaud Arbery, Breonna Taylor en George Floyd. Deze meest recente en zinloze verliezen werden bijgeschreven op de lange lijst van onrecht tegen zwarte mensen in de loop van de geschiedenis en leidden tot een sociaal kantelpunt. Het erkennen van zwarte levens betekent niet dat dit boek over racisme of publiek beleid gaat of zich beperkt tot raciale vooroordelen. Dit boek is onze bijdrage aan de beweging in de richting van een inclusievere wereld, waar wij onze eigen vooroordelen kunnen benoemen en er verantwoordelijkheid voor kunnen nemen, waar wij empathie en nieuwsgierigheid kunnen inzetten om een betere band met anderen te krijgen, en waar wij kiezen voor de moed om op ons werk positieve veranderingen te weeg te brengen. Discriminatie, racisme, en onrecht in welke vorm dan ook – bijvoorbeeld op basis van ras, kleur, seksuele geaardheid, geslacht, nationaliteit, lichamelijke of verstandelijke beperkingen, leeftijd, veteranenstatus, burgerlijke staat, fysieke verschijning, opleiding en geografie – horen niet thuis op het werk of in de samenleving in het algemeen.

Met dat in gedachten zul je misschien vragen: wat is het verband tussen onrecht en bias? Bias is een natuurlijk onderdeel van het mens-zijn en de manier waarop onze hersenen werken. Mens-zijn betekent bevooroordeeld zijn, en die bias – of voorkeuren, zoals we ze in dit boek zullen beschrijven – heeft op zich geen waarde. Maar ze hebben wel effect op ons gedrag, en dat

gedrag kan onschuldige, negatieve of positieve gevolgen hebben. Het blootleggen en begrijpen van onze bias is de eerste stap om te verzekeren dat ons gedrag niet onze mogelijkheden of die van degenen met wie wij werken beperken. Onrecht is de ultieme beperking en brengt reële schade toe aan degenen die erdoor getroffen worden.

Een boek zoals dit was al lang nodig, maar momenteel is het aan de orde stellen van bias een van de belangrijkste onderwerpen die individuen, community's en organisaties het hoofd moeten bieden, op een zinvolle, welbewuste manier en met het verlangen te luisteren, te leren, zich te verplichten en er beter mee om te gaan. Het boek is een raamwerk voor leidinggevendenden op ieder niveau in elke rol om henzelf, hun teams en hun organisaties beter te laten functioneren door de aard van vooroordelen te begrijpen. In dit boek moedigen wij iedereen aan om kwetsbaarheid te onderzoeken en nieuwsgierigheid en empathie te ontwikkelen om negatieve bias te boven te komen en moed te tonen – en daarbij de beste praktijken, strategieën en tactieken in te zetten voor de levenscyclus van talent (*Talent Lifecycle*) binnen organisaties. Wij geloven dat deze wegwijzer zal bijdragen aan het ontwikkelen van goed functionerende mensen, teams en culturen in iedere organisatie en omgeving. Wij zijn trots op de inhoud van dit boek en nodigen je uit om je hiermee bezig te houden. Het is ons doel ervoor te zorgen dat iedereen zich op het werk kan ontplooiën en kan deelnemen aan constructieve dialogen over bias en inclusiviteit en activiteiten zal implementeren die de vooruitgang en de prestaties ten goede zullen komen.

Op een wereldwijd congres van FranklinCovey in 2011 hield voorzitter en CEO Bob Whitman een inspirerende speech waarin hij een reeks simpele principes opsomde die hij had geleerd en waaraan hij zich in de loop van zijn carrière had gehouden. In die speech zei hij: 'Je moet doen wat jouw doelen vereisen.' Een van die doelen is een meer inclusieve wereld, voor onszelf, onze cliënten en voor de volgende generatie leiders. Wij doen wat nodig is om dat doel te bereiken en hopen dat jij je op die reis bij ons zult aansluiten.



Pamela Fuller



Mark Murphy



Anne Chow

## Voorwoord bij de Nederlandstalige editie

Geweldig, je gaat dit boek lezen over Onbewuste Vooroordelen! Het boek is oorspronkelijk uitgebracht door FranklinCovey in de Verenigde Staten. De auteur, Pamela Fuller, is global practice leader bij FranklinCovey en expert op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I).

Diversiteit en inclusiviteit is een actueel onderwerp, ook in veel organisaties. Is dit een hype van dit moment? Wij bij FranklinCovey denken van niet. #MeToo, Black Lives Matter en de protesten tegen lhbtq+-geweld hebben een onderstroom in gang gezet waardoor steeds meer mensen zich ervan bewust zijn dat er grote verschillen bestaan in hoe mensen door anderen behandeld worden. Hoe anders je wereld eruitziet als je met een witte of zwarte huid geboren bent. Welke beperkingen je – nog steeds – ervaart als vrouw op de arbeidsmarkt. Bedrijven en organisaties besteden steeds vaker aandacht aan deze verschillen en het oplossen ervan. We horen van onze klanten dat morele redenen aanleiding zijn om echte kansengelijkheid te willen creëren. Daarbij gaat het niet alleen om verschil in huidskleur, maar ook over verschillen in gender, (etnische) achtergrond, seksuele oriëntatie of andere verschillen zoals een fysieke beperking.

Maar hoe doe je dat, echte gelijkheid en een inclusieve omgeving creëren waarin iedereen kan bijdragen? Een eerste stap is om te erkennen en te herkennen dat we allemaal in hokjes denken. Iedereen heeft vooroordelen\*, waarvan we ons vaak niet of nauwelijks bewust zijn. Het is namelijk een gevolg van hoe ons brein werkt. Deze vooroordelen kunnen er echter wel toe

\* De Engelse titel van het boek luidt *Unconscious Bias*. Bij de vertaling van dit boek is ervoor gekozen beide termen afwisselend te gebruiken, vanwege het feit dat het woord bias steeds meer ingeburgerd raakt in de Nederlandse taal.

leiden dat we iemand die minder op ons lijkt, niet dezelfde kansen geven als degenen die wel op ons lijken.

Om te beginnen is het dus van belang dat we ons bewust worden van het feit dat we vooroordelen hebben, en dat we kunnen herkennen dat vooroordelen/biases impact hebben op onze relaties, zonder daarover meteen heel oordelend naar onszelf te zijn.

Als je biases hebt ben je niet meteen een racist, of een seksist. Maar het is wel zo dat problemen, zoals systemisch racisme, het patriarchaat en retoriek die bepaalde groepen buitenspel zetten, gevormd en in stand gehouden worden door onze onbewuste biases. Als een onzichtbare rook die over ons heen hangt. Het bewust worden van je blinde vlekken, de inzichten die een ander perspectief kunnen geven, helpt ons het rookgordijn op te trekken. Elkaar echt in de ogen te kijken. En herkenning te vinden.

Op dit moment mogen we verschillende organisaties helpen met advies en biastrainingen, die erop gericht zijn medewerkers en leiders bewuster te maken van onbewuste vooroordelen die inclusiviteit belemmeren. De training Unconscious Bias sluit naadloos aan op de missie van FranklinCovey: 'Enable greatness in people and organizations everywhere.' Naast alle ontwikkeling op het gebied van persoonlijk leiderschap, bieden de biastrainingen een mogelijkheid om echt iedereen gelijke kansen te geven om hun beste talenten tot wasdom te laten komen.

Het veld van D&I is enorm in beweging en aan het groeien. We leren steeds meer en uit onderzoek komen ook steeds weer nieuwe inzichten. Wij zijn in goed gezelschap van steeds meer andere experts uit verschillende bedrijfstakken en vakgebieden. Diversiteit en inclusie zijn bovendien hard nodig in een tijd waarin de behoefte aan innovatie zo groot is dat organisaties alle talenten keihard nodig hebben. Het is in ons aller belang dat we niemand uitsluiten.

Je als organisatie ontwikkelen naar een inclusieve organisatie is geen sprint. Diversiteit en inclusie is geen kpi voor twee kwartalen en dan zijn we er. De groei naar een organisatie waar iedereen zich welkom voelt en iedereen zichzelf mag zijn, is een marathon. Je bewust zijn van je biases, openstaan voor anderen, het 'moeilijke' gesprek voeren, vraagt oefening, doorzettingsvermogen en moed om het ongemak dat daarbij ook ontstaat te overwinnen. Ongemak over de paradoxen tussen je prettig voelen bij een bepaalde groep en onbegrip hebben voor een andere. Het vraagt een lange

adem van de leiders en medewerkers. Maar als het lukt inclusief te worden wachten voordelen van synergie. Wij denken dat het de reis meer dan waard is.

Dankzij alle aanwijzingen en oefeningen in het boek kun je meteen zelf een aantal zaken bij jezelf onder de loep nemen en in praktijk brengen. Nog interessanter wordt het als je dit samen met anderen, bijvoorbeeld met je collega's, kunt doen.

Met veel plezier en aandacht hebben we de teksten die onze collega's uit de Verenigde Staten hebben gemaakt helpen vertalen naar de situatie in de Benelux waar wij wonen en werken. De voorbeelden hebben we deels vervangen door onze eigen ervaringen. Wat hebben we ook veel van elkaar geleerd tijdens dit proces. Daarnaast zijn we heel blij dat we een aantal Diversiteit & Inclusie-professionals uit de Benelux en belanghebbenden mochten interviewen om jou te kunnen inspireren met hun ervaringen.

Jolanda Prijs en Laura te Hennepe  
FranklinCovey NL

# Inleiding

Mens-zijn betekent vooroordelen hebben. Als je zou zeggen: 'Ik heb geen vooroordelen', zou je zeggen dat je hersenen niet goed werken!

In wezen komt onbewuste bias voort uit een capaciteitsprobleem van onze hersenen. We nemen elke seconde een verbluffende elf miljoen bits aan informatie tot ons, maar we kunnen slechts zo'n veertig daarvan bewust verwerken.<sup>1</sup>

Om die kloof te overbruggen bouwen onze hersenen doorsteekjes in om die informatie te duiden. We concentreren ons op die ene boze klant in plaats van op de honderden enthousiaste fans (negativiteitsbias). We besteden bijzondere aandacht aan gegevens die bewijzen dat onze strategie werkt en verdoezelen gegevens die twijfel zaaien (bevestigingsbias). We hebben een onbewuste voorkeur voor de eerste sollicitant met wie we kennismaken (primacy effect). En we mogen mensen gewoon als ze ons mogen (affiniteitsbias).

Die doorsteekjes kunnen een zegen zijn voor professionals in tijdnood, omdat ze ons snel beslissingen laten nemen zonder over ieder detail te hoeven delibereren. Ze kunnen ook de feiten vertekenen, tot onjuiste oordelen leiden en onze professionele prestaties en mogelijkheden beperken.

Hoe logisch en billijk we ook proberen te zijn, we hebben bijna altijd een zekere bias zonder dat ooit te beseffen. Maar het gevoel dat mensen met vooroordelen op zich kwade bedoelingen of morele tekortkomingen hebben, is een van de redenen die ons ervan weerhouden om hier vooruitgang in te boeken.

Het is geen schande om onbewuste bias te hebben; het is een natuurlijk onderdeel van het mens-zijn dat blijkt uit onze beslissingen, onze reacties en onze interacties met anderen. Dit geldt voor onze relaties, onze teams en onze organisaties. We hebben allemaal bias. Laten we dat dus erkennen en beginnen om daar verbetering in te brengen.



Ik zal beginnen.

Ik heb verschillende petten op bij FranklinCovey, een wereldleider in het helpen van organisaties om resultaten te bereiken die een verandering in het menselijk gedrag vereisen. Ik adviseer cliënten over algemene oplossingen op het gebied van leiderschap, met het accent op diversiteit en inclusiviteit, ik beheer een aantal van onze meest strategische accounts, en ik geef leiding aan een team dat die cliënten ondersteunt. Als de belangrijkste architect van FranklinCoveys oplossingen op het gebied van onbewuste bias help ik leidinggevend de vaardigheden te ontwikkelen om bias te herkennen, verbinding te versterken en goed functionerende teams te creëren. Ik ben ook een eerste generatie Amerikaanse met wortels in de Dominicaanse Republiek, een Afro-Latina, de oudste van acht kinderen, en een echtgenote. Ik doe wat aan triatlons en 10 kilometerwedstrijden en ben altijd geïnteresseerd in een goed verhaal, in druk, op het scherm of bij een glas wijn. Ik ben ook de trotse mama van twee piepkleine mensjes, zwarte jongens in Amerika. Wij zullen het in de loop van dit boek meer over identificatoren hebben – zowel de mijne als de jouwe. Ik besteed veel tijd aan nadenken over bias, zowel persoonlijk als beroepsmatig.

Maar dat alles weerhoudt me er niet van zelf ook onbewuste bias te hebben.

Een paar jaar geleden haalde ik een contract met een grote cliënt binnen, een van de grootste die het bedrijf destijds had. Opeens stonden we voor zes maanden werk dat in de helft van die tijd gedaan moest worden: een spraakmakend programma van de grond krijgen. Ik reisde om de week de wereld rond en probeerde een balans te vinden tussen een kind van twee en een derdeklasser thuis en de klok rond werken om te zorgen dat dit project een succes werd. We hadden heel snel meer mensen nodig!

We begonnen met de sollicitatieprocedure voor een nieuwe projectmanager, en na een aantal sollicitaties boden we Jordyn de baan aan, een fantastische kandidaat met veel ervaring in het contact met cliënten. Ze leek aan een nieuwe uitdaging toe en had een energie waarin ik mee kon gaan. Jordyn ging meteen op het aanbod in – en vroeg toen naar ons beleid met betrekking tot zwangerschapsverlof. Ze was dus zwanger.

Kreunde je toen je dat las? Ik moet toegeven dat ik wel kreunde toen ik het hoorde!

Ik zei tegen haar dat ik haar de informatie over onze secundaire arbeidsvoorwaarden zou mailen, rondde het gesprek af en ging toen gelijk naar

mijn leidinggevende, Preston, om me af te reageren. Waarom was dit tijdens de sollicitatiegesprekken niet ter sprake gekomen? Hadden we de baan aan een andere kandidaat moeten aanbieden? Natuurlijk niet – dat zou illegaal zijn geweest, en Jordyn wás de beste kandidaat... maar hoe wilde ze dat de komende maanden in vredesnaam doen met een nieuwe baan en een nieuwe baby? En zwangerschapsverlof?! Ze was nog niet eens begonnen en ik zat al te piekeren over hoe ik haar afwezigheid moest opvangen.

Preston hoorde mijn frustratie aan en herinnerde me er voorzichtig aan dat we net een vrij naadloze overgang hadden gehad met het zwangerschapsverlof van een ander lid van het team... ik! Weet je nog dat ik zei dat ik destijds een kind van twee had? Mijn organisatie had me speelruimte gegeven in mijn reis- en werkomgeving en had geduld met incidenteel gekir, gekwebbel of gekrijs bij conferencecalls. (Dat hebben ze eerlijk gezegd nog steeds. Die geluiden hebben plaatsgemaakt voor imitaties van dieren, ninjagevechten en op de bank springen, en mijn jongens vallen nog steeds van tijd tot tijd mijn kantoor aan huis binnen!) In ruil daarvoor had ik gedegen plannen voor wie het in mijn afwezigheid zou overnemen, had ik ervoor gezorgd dat er niets over het hoofd werd gezien en keerde ik van mijn verlof terug met de energie om alle verwachtingen te overtreffen.

Preston zei tegen me: ‘Niemand kan dit beter opvangen dan jij.’ Vervolgens nam hij met mij door wat hij had gedaan ter voorbereiding op mijn zwangerschapsverlof. Dat er een plan was, nam veel van mijn spanning weg. Ik had geluk gehad dat mijn leidinggevendenden mij met empathie, vertrouwen en steun tegemoet waren getreden. En dat moest ik deze nieuwe werknemer ook geven; dat verdiende Jordyn.

Het verbijsterende aan deze ervaring was dat ik er heilig in geloof dat een werkomgeving het best functioneert als de werknemers daar volledig mens kunnen zijn, en daar hoort ook bij dat ze de tijd kunnen nemen om te wennen aan belangrijke levensgebeurtenissen zoals een baby krijgen. Ik ben bekend met veel onderzoek waarin ouderschapsverlof en een flexibel bedrijfsbeleid worden gerelateerd aan betere resultaten voor ouders, kinderen en op het werk. Ik heb een persoonlijke missie om diverse leiders te ontwikkelen en een inclusieve werkomgeving te creëren waarin zij gesteund worden. Ik ben een bewuste voorstander van ouderschap op het werk!

Maar onbewust had ik, ondanks mijn eigen waarden en ervaring met zwangerschapsverlof, een negatief bias ten aanzien van zwangerschapsverlof, iets wat ik niet beseft zou hebben als ik niet in een situatie was beland