


Diversiteitstrainingen: nuttig of nutteloos?

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2024). Diversiteitstrainingen: nuttig of nutteloos? *HRMConnect*, 2024(2)

1

Vader en zoon krijgen een auto-ongeluk. De vader overlijdt ter plekke, de zoon is ernstig gewond. Hij wordt naar het beste ziekenhuis van de regio gebracht, waar een topchirurg klaarstaat hem te opereren. De chirurg komt de operatiekamer binnen, ziet de jongen en zegt: "Ik kan deze jongen niet opereren, want hij is mijn zoon!"

Wat is hier aan de hand?

Heb je moeite met dit raadsel?

Dan heb je mogelijk onbewuste verwachtingen van het gedrag en de rollen van mannen en vrouwen. Je denkt onbewust in een stereotype: een chirurg is een man. Terwijl in dit geval de chirurg de moeder van de verongelukte jongen is. Een vrouw dus.

Zoals ik in een eerder artikel al aangaf, is dergelijk hokjesdenken menselijk én nuttig. Onze hersenen maken zo *shortcuts* die helpen om de complexe wereld overzichtelijk te houden en snel te kunnen beslissen en handelen. Nadeel is dat hokjesdenken ook kan leiden tot onbewuste vooroordelen ofwel *unconscious bias*, wat op zijn beurt kan leiden tot discriminatie. Hokjesdenken kan een diverse en inclusieve werkomgeving in de weg staan. Daarom organiseren steeds meer organisaties zogeheten diversiteitstrainingen met als doel medewerkers bewust te maken van hun vooroordelen, alsook ze te leren hoe ze hun denken en gedrag kunnen aanpassen.

Diversiteitstrainingen: de minst effectieve diversiteitsinterventie die er bestaat

De voorbije jaren zijn er diverse studies¹⁻⁶ verricht naar de effecten van *unconscious bias trainingen*. Deze studies laten zien dat de trainingen deelnemers wel bewust maken van hun vooroordelen en hun aanzetten tot gedragsverandering. De studies vinden helaas weinig tot geen bewijs dat de trainingen leiden tot daadwerkelijke positieve, duurzame gedragsverandering. Meer zelfs, de studies waarschuwen dat de trainingen een omgekeerd effect kunnen 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 onbewuste vooroordelen heeft, ertoe leiden dat mensen zichzelf en anderen minder verantwoordelijk houden voor discriminatie. *“We kunnen er nu niet aan doen dat we zo denken en handelen. Zo zijn onze hersenen nu eenmaal geprogrammeerd.”* Ook kunnen medewerkers de training ervaren als een inbreuk op hun autonome denken en hun handelen, waardoor ze zich bewust of onbewust verzetten tegen de gewenste gedragsverandering⁷⁻⁸.

Een gelijkaardig beeld zien we bij inleefsessies waarbij mensen die zelf geen beperking hebben, ervaren hoe het is om een bepaalde beperking te hebben. Mensen die zelf niet in een rolstoel zitten, worden in een geleende rolstoel gezet en mensen die geen visuele beperking hebben, krijgen een speciale bril op waardoor ze vrijwel niets kunnen zien. Mensen die geen autismespectrumstoornis hebben, worden ondergedompeld in een wereld waarin sociale regels heersen die ze niet machtig zijn. Vervolgens krijgen ze allerlei opdrachten toebedeeld, zodat ze zelf kunnen voelen hoe het is om een beperking te hebben. Die ervaring zou ertoe moeten leiden dat ze zich meer bewust worden van wat leven met een beperking inhoudt en dat ze minder vooroordelen hebben ten aanzien van mensen met een beperking. Werkt het? Diverse onderzoeken⁹⁻¹⁰ laten zien van niet. Deelnemen aan een inleefsessie kan zelfs averechts werken, omdat deelnemers zich juist hulpeloos voelen en vervolgens denken dat mensen met een beperking dit ook ervaren. Wat niet zo is, mensen met een beperking hebben immers allerlei coping gedrag – ‘handigheidjes’ – ontwikkeld om met hun beperking om te gaan. Meer hierover lees je in [dit verhelderend artikel](#) dat onlangs verscheen in het online tijdschrift Sociale Vraagstukken.

2

Dus... werk maken van betere diversiteitstrainingen?

De hierboven aangehaalde studies laten niet alleen zien dat diversiteitstrainingen weinig effectief zijn, maar duiden ook op diverse oorzaken waarom ze niet effectief zijn. Die inzichten kunnen we gebruiken om nieuwe trainingen te ontwikkelen of bestaande trainingen aan te passen in de hoop zo de effectiviteit ervan te verhogen.

Is dat een goed idee?

Het antwoord op die vraag zoeken we in het werk van de Israëlisch-Amerikaanse psycholoog en winnaar van de Nobelprijs voor Economie Daniel Kahneman. In zijn internationale bestseller *‘Thinking fast en slow’*, in het Nederlands vertaald als *‘Ons feilbare denken’*, beschrijft Kahneman twee denksystemen die mensen hanteren bij het nemen van beslissingen¹². Er is het snelle, intuïtieve, emotionele, automatische denken: ‘systeem 1’. Dit systeem flitst ons meteen het antwoord toe als iemand ons vraagt hoeveel 2 + 2 is, doet ons meteen reageren als er een voorwerp op ons afkomt en bezorgt ons meteen een eerste indruk van mensen die we ontmoeten. Al deze handelingen kost systeem 1 weinig of geen moeite. Daarnaast heb je systeem 2: ons bewuste, rationele denken. Systeem 2 houdt systeem 1 in de gaten, verbetert de fouten van systeem 1, helpt ons lastige problemen te analyseren en moeilijke bewerkingen te maken, weegt voor- en nadelen af, en verwerkt grote hoeveelheden informatie om tot een overwogen en genuanceerd oordeel te komen. Er is één nadeel aan systeem 2: het vreet energie en kost moeite. Daarom geeft ons brein er meestal de voorkeur aan om op systeem 1 te draaien. We zijn gewoontedieren. Ongeveer 95% van onze beslissingen worden onbewust gemaakt, gebaseerd op steeds terugkerende vuistregels. Meestal gaat dat ook goed.

Wat is nu de link met de diversiteitstrainingen? Zoals gezegd, is systeem 1 ons gewoontesysteem. Het is ook daar waar onze onbewuste vooroordelen huizen. Om de vooroordelen van systeem 1 en de situaties waarin die zich voordoen te leren opmerken, hebben we systeem 2 nodig. Idem voor het aanleren van nieuwe gewoonten of gedrag. Ingewikkeld is ons denken en doen veranderen niet, tenminste: in theorie. Het is “gewoon” een kwestie van bewust aandacht schenken en zelfreguleren. Systeem 2 aan het werk zetten dus. Het draaiende houden van systeem 2 kost echter veel energie en moeite. Vaak met het gevolg dat we toch toegeven aan systeem 1. Zeker wanneer we moe of afgeleid zijn of wanneer we het te druk of te weinig tijd hebben – dé kwaal van allemaal – is de kans groot dat systeem 2 het laat afweten en systeem 1 wint. Hoe graag we ook anders willen denken en handelen, de kans is bijzonder groot dat we al snel vervallen in oude patronen.

Een nog belangrijke vraag is echter: “Stel dat we erin slagen om een diversiteitstraining te ontwikkelen die onbewuste vooroordelen daadwerkelijk kan verminderen en we deze vervolgens aanbieden aan alle werknemers in de organisatie, zou dit dan leiden tot minder discriminatie op de werkplek?” Er is reden om te geloven dat dit niet het geval zou zijn. Een recente meta-analyse¹¹ suggereert dat bewustwording van onbewuste vooroordelen niet leidt tot minder discriminatie. Discriminatie kan voortkomen uit denk- en gedragsgewoonten of uit organisatorische praktijken die niet (uitsluitend) gebaseerd zijn op onbewuste vooroordelen.

Over een andere boeg

Er is kortom veel meer nodig om structurele gedragsverandering te bewerkstelligen dan het inrichten van een training. Ik sluit me graag aan bij de stelling van de Sloveense socioloog, filosoof en psycholoog Slavoj Žižek: “Mensen kan je niet veranderen, systemen wel”. Mensen bevrijden van onbewuste vooroordelen is een (te) grote klus. We doen er beter aan om te investeren in aanpassingen van de systemen en de processen die de onbewuste vooroordelen van mensen weinig kansen bieden of tegenwerken.

3

Dat het aanpassen van het systeem werkt, zien we bijvoorbeeld in de orkestwereld. Vroeger bestonden veel orkesten bijna uitsluitend uit mannelijke muzikanten. Niet dat er geen goede vrouwelijke muzikanten waren, maar deze geraakten amper door de selectie. Speelde hier een gender bias ofwel een (onbewuste) voorkeur voor mannelijke muzikanten? In de jaren '70 en '80 zijn de meeste grote orkesten begonnen met blinde audities. Kandidaten deden hun audities achter een gordijn, zodat de orkestleider hun geslacht niet kon zien en enkel hun spel maatgevend was voor diens beoordeling. Gevolg was dat meer vrouwen werden geselecteerd. In Amerika steeg het aandeel vrouwen in grote orkesten van 10% vóór 1970 tot 35% in de jaren '90¹³. Vandaag is ongeveer de helft van de muzikanten in Amerikaanse orkesten een vrouw. In Duitse orkesten zijn er inmiddels meer vrouwelijke dan mannelijke muzikanten¹⁴. Er bleek dus wel degelijk sprake van een gender bias in de selectie van muzikanten, wat bevestigd wordt door onderzoek van de Nobelprijs-winnende econome Claudia Goldin¹⁵.

In een volgend artikel zal ik bespreken hoe je de systemen en de processen in je organisatie kan aanpassen met het oog op het tegenwerken van bias bij het werven, selecteren, beoordelen en belonen van medewerkers.

Referenties

1. Paluck, E.L., & Green, D.P. (2009). Prejudice reduction: what works? A critical look at evidence from the field and the laboratory. *Annual Review of Psychology*, 60:339-367
2. Bezrukova, K., Joshi, A., & Jehn, K.J. (2008). *Can we teach diversity? A review of diversity trainings in educational and organizational settings. Working Paper*, Psychology Department, Santa Clara University.
3. Forscher, P.S., Lai, C.K., Axt, J., Ebersole, C. R., Herman, M., Devine, P.G., & Nosek, B.A. (2016). A meta-analysis of procedures to change implicit measures. *J Pers Soc Psychol*, 117(3):522-559.

4. Lai, C.K., Skinner, A.L., Cooley, E., Murrar, S., Brauer, M., Devos, T., Calanchini, J., . . . Nosek, B.A. (2016). Reducing implicit racial preferences: Intervention effectiveness across time. *Journal of Experimental Psychology* 145(8): 1001-1016
5. Atewologun, D., Cornish, T., & Tresh, F. (2018). *Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness*. Manchester: Equality and Human Rights Commission
6. Gifford, J., Green, M., Young, J., & Urwin, P. (2019). *Diversity management that works: An evidence-based view*. London: CIPD
7. Legault, L., Gutsell, J.N., & Inzlicht, M. (2011). Ironic Effects of Antiprejudice Messages: How Motivational Interventions Can Reduce (but Also Increase) Prejudice. *Psychological Science*, 22(12):1472-1477
8. Kidder, D.L., Lankau, M.J., Chrobot-Mason, D., Mollica, K.A., & Friedman, R.A. (2004). Backlash toward Diversity Initiatives: Examining the Impact of Diversity Program Justification, Personal and Group Outcomes. *International Journal of Conflict Management* 15(1):77-102
9. Nario-Redmond, M.R., Gospodinov, D., & Cobb, A. (2017). Crip for a day: The unintended negative consequences of disability simulations. *Rehabilitation Psychology*, 62(3):324-333
10. Ma, G.Y.K., & Mak, W.W.S. (2022). Meta-analysis of studies on the impact of mobility disability simulation programs on attitudes toward people with disabilities and environmental in/accessibility. *PloS one*, 17(6), e0269357
11. Dovidio, J.F. (2018). Reducing prejudice may not be effective for reducing discrimination: alternative social psychological approaches. What Works to Reduce Discrimination Conference, Cambridge: Radcliffe Institute for Advanced Study at Harvard University
12. Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam: Business Contact
13. Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *American Economic Review*, 90(4): 715-741
14. Frei, M. (2021). Frauen in Berufsorchestern. *Das Orchester*, 7-8.21
15. Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *American Economic Review*, 90(4): 715-741