

## Aanpak genderbias

**Deze tool is bestemd voor operationeel leidinggevenden en HRM'ers en kan worden ingezet wanneer zij genderbias willen voorkomen, beperken en/of afhandelen. Strategisch- en tactisch HRM'ers kunnen zich wellicht laten inspireren: de tips kunnen dienen als aanzet om na te denken over beleid.**

Genderbias is een onderwerp dat niet makkelijk bespreekbaar te maken is. De meeste mensen zijn zich namelijk niet bewust van hun vooroordelen en discriminatie. Het bespreken ervan kan dan emoties en verzet oproepen. De leidinggevende die moed combineert met betrokkenheid, die wil luisteren en doorvragen naar onderliggende behoeftes, zal een heel eind komen met de inzet van deze tool.

Het doel van deze tool is om tips te geven voor het voorkomen, of in voorkomende gevallen, het beperken en afhandelen van genderbias. De tool start met een korte beschrijving van gender bias in ICT. Dan worden zaken beschreven waarmee rekening moet worden gehouden als het thema genderbias aan de orde is. Met doorkliks komt de gebruiker van deze tool terecht bij specifieke aanbevelingen voor het voorkomen, beperken en/of afhandelen van genderbias.

### **Wat is genderbias**

Bias betekent 'vertekening'. Genderbias gaat over de vertekende beelden die we hebben over mensen op basis van hun gender. Deze beelden of vooroordelen zijn veelal onbewust maar hebben wel effect op ons gedrag en kunnen zo leiden tot discriminatie. Gender bias gaat dus over (on)bewuste vooroordelen en/of discriminatie op basis van geslacht. Klik [hier](#) wanneer u meer wil weten over het ontstaan en het effect van genderbias.

[Voordat u aan de slag gaat met deze tool](#)

[Aandachtspunten voor de gebruiker van de tool](#)

[Voorkomen genderbias](#)

[Reageren op incidenten](#)

[Stoppen genderbias](#)

[Tips voor algemene interventies](#)

### **Voordat u aan de slag gaat met deze tool**

- Genderbias is een onderwerp dat je niet maar zo even bespreekbaar maakt. De meeste mensen zijn zich namelijk niet bewust van hun vooroordelen en discriminatie en bespreken ervan kan emoties en verzet oproepen.
- Uitvoering geven aan de tips beschreven in deze tool zal dan ook niet altijd makkelijk zijn. Het vraagt om zelfvertrouwen en een brede ervaring met verschillende gespreksvaardigheden. U kunt te maken krijgen met weerstand en mechanismen als ontkenning. Ook is de kans groot dat mensen snel terugvallen in hun oude gedragspatroon, zodat herhaaldelijk bespreken nodig is.
- De leidinggevende die moed combineert met betrokkenheid, die wil luisteren en doorvragen naar onderliggende behoeftes, zal een heel eind komen bij het uitvoeren van de tips. De leidinggevende die het moeilijk vindt, doet er goed aan om ondersteuning te vragen van deskundigen.
- De leidinggevende kan ter voorbereiding op het doen van interventies een beroep doen op deskundigen zoals een vertrouwenspersoon, een HRM'er die gespecialiseerd is in sociale veiligheid op het werk, een Arboarts of Arbomedewerker, een preventiemedewerker.
- Niet elke medewerker die last ondervindt van genderbias zal het op prijs stellen wanneer een direct leidinggevende hiertegen actie onderneemt. Dit zal zeker zo zijn wanneer de benadeelde medewerker deze leidinggevende juist als veroorzaker ervaart.
- Het is belangrijk om bekend te maken hoe de organisatie denkt over genderinclusie en om medewerkers er op te attenderen wat zij kunnen doen in geval van grensoverschrijdend gedrag in het algemeen en genderbias in het bijzonder. Dit kan door medewerkers te wijzen op voorzieningen in het Arbobeleid zoals een protocol genderinclusie, aanwezigheid vertrouwenspersoon, preventiemedewerker.
- Het is belangrijk dat mensen die te maken hebben gender bias weten wat ze kunnen doen:
  - ✓ Een vertrouwenspersoon inschakelen. Deze ondersteunt bijvoorbeeld bij het vergroten van de weerbaarheid en assertiviteit, en bij het aangaan van gesprekken met veroorzakers.
  - ✓ Zelf een gesprek arrangeren met veroorzaker, bijvoorbeeld in aanwezigheid van een vertrouwenspersoon of iemand anders die vertrouwd wordt door benadeelde.
  - ✓ Een (klachten)procedure tegen veroorzaker starten of tegen de leidinggevende die wel weet wat er speelt maar er niks aan doet. Het is belangrijk dat de medewerker toegang heeft tot informatie over de betreffende procedures.

### **Aandachtspunten voor de gebruiker van de tool**

- Ken en herken uw eigen impliciete ideeën over mannen en vrouwen en zoek naar manieren om deze te doorbreken. Een gendertraining kan hierbij helpen.
- Bedenk dat ook leidinggevenden (veelal onbewust) een genderbias hebben. Om hun rol te kunnen nemen bij het bestrijden van genderbias is het erg belangrijk dat ze ook aan hun eigen genderbias werken.
- Het bespreken van gender bias en het ondernemen van acties om gender bias tegen te gaan, is best lastig en kan weerstand oproepen. Als u twijfelt of u voldoende weet over de mechanismen van gender bias om ze te herkennen en tegen te gaan, of als u twijfelt of u de geschikte persoon bent om de vaak gevoelige gesprekken hierover te voeren, zoek dan ondersteuning. U kunt bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon vragen om u te helpen, of iemand die ervaring heeft met het verzorgen van gendertrainingen.

## Voorkomen genderbias

Onder het voorkomen van genderbias vallen alle aanpakken die een sfeer creëren waarin medewerkers niet discrimineren of handelen op basis van vooroordelen en waarin medewerkers elkaar er op aanspreken als het toch gebeurt. Hieronder een aantal tips om genderbias te voorkomen of te beperken.

- Ken en herken uw eigen impliciete ideeën over mannen en vrouwen en zoek naar manieren om deze te doorbreken. Een gendertraining kan hierbij helpen.
- Zorg dat alle teamleden genderbias herkennen. Train teamleden om bij henzelf en anderen onbewuste bias te herkennen en erkennen en te zoeken naar alternatief gedrag (zie de tool [Organiseren gendertraining](#)).
- Integreer het thema genderinclusie in de selectieprocedures (zie de tool [Genderinclusieve werving en selectie](#)) zodat nieuw personeel weet wat er verwacht wordt ten aanzien van genderinclusief denken.
- Spreek medewerkers tijdens het uitvoeren van hun werk aan op kwaliteiten, mogelijkheden en prestaties en niet op (vermeende) gender gerelateerde zaken. Prijs een vrouw dus liever vanwege haar programmeerkwaliteiten dan vanwege haar zorgzaamheid of haar leuke uiterlijk.
- Vraag formeel en informeel aan collega's hoe ze bij willen dragen aan genderinclusie, wellicht zijn er nieuwe bruikbare ideeën. Zie ook de tool [Genderinclusieve functionerings- en beoordelingsgesprekken](#) voor manieren om in gesprek te raken over genderinclusie.
- Het korte filmpje ['wat kan jij doen'](#) kan een manier zijn om in gesprek te komen over genderbias.
- Vertel aan alle medewerkers wat wel en niet geduld wordt in de omgang met elkaar en benoem ook expliciet het verbod op grensoverschrijdend gedrag zoals pesten, ongewenste seksuele aandacht, discriminatie en intimidatie. Licht ook toe hoe zal worden opgetreden tegen grensoverschrijdend gedrag.
- Stimuleer alle medewerkers om zowel de meer 'mannelijke' als de meer 'vrouwelijke' taken op te pakken in het werk. Door genderbias hebben we vaak het idee dat bepaalde taken beter passen bij mannen of juist vrouwen, en kiezen op basis daarvan taken in plaats van op basis van waar we goed in zijn. Ook bij het toewijzen van taken spelen deze beelden een rol.
- Zet de tool [Checklist genderinclusie medewerkers](#) in om zicht te krijgen op de mate waarop in uw organisatie sprake is van genderbias, genderinclusie of genderexclusie. De resultaten van die checklist kunnen dienen als aanknopingspunt om in gesprek te gaan over genderbias. In de tool checklist genderinclusie medewerkers worden tips gegeven voor het voeren van dergelijke gesprekken.

## Reageren op incidenten

Genderbias kan resulteren in incidenten zoals bijvoorbeeld grensoverschrijdende grappen, masculien taalgebruik, stereotype toewijzing van taken of opdrachten of genderexclusie door opdrachtgevers. Als sprake is van dergelijke incidenten, is het belangrijk om hierop te reageren. Voor mensen die genderbias ervaren is het uitblijven van een reactie van de leidinggevende of van collega's die het incident zien, soms pijnlijker dan het incident zelf! In principe kan iedereen een rol spelen bij het reageren op incidenten, maar er ligt hier in ieder geval een taak voor de direct leidinggevende. Om te komen tot een meer structurele reactie kan ook een interventie door HRM nodig zijn.

Hoewel de direct leidinggeven in principe de meest aangewezen persoon is om te reageren, zijn hierop uitzonderingen. Niet alle leidinggevendenden herkennen genderbias en nemen het serieus, soms is de leidinggevende de aanstichter van een incident. In die gevallen kan de medewerker die genderbias ervaart een andere persoon in de organisatie in vertrouwen nemen om te zoeken naar een oplossing, en te zorgen voor een gepaste reactie. Dat kan bijvoorbeeld een HRM'er zijn, een vertrouwenspersoon of een andere leidinggevende in de organisatie. Als deze er niet zijn, kan de benadeelde medewerker naar een bedrijfsarts gaan of een andere collega in vertrouwen nemen.

## Tips voor interventies na een incident

- Schenk aandacht aan het leed dat het incident heeft veroorzaakt. Vraag in een 1-op-1 gesprek de benadeelde om te vertellen wat er is gebeurd en wat dit teweeg heeft gebracht, bied een luisterend oor en ontken of bagatelliseer niks. Uit verschillende onderzoeken naar groepsdynamiek blijkt dat uitsluiting of het gevoel buiten- of uitgesloten te worden een van de meest pijnlijke ervaringen is voor groepsleden. Dat is tegelijk een belangrijke reden om te zwijgen over bias. Een benadeelde die bereid is om te vertellen, mag niet opnieuw slachtoffer worden door bagatellisering of ontkenning.
- Spreek collega's aan die ondermijnende opmerkingen en grappen maken of vrouwen buitensluiten. Dit kan het beste direct na zo'n voorval. Interventies kunnen bijvoorbeeld zijn: "dat was geen leuke grap", "met die opmerking doe je collega x tekort" of: "hé deze opmerking past niet in onze genderinclusieve organisatie" of: "wat jij er ook van vindt, ik ben van mening dat collega x deze taak met jullie uit gaat voeren en ik verlang van jullie dat jullie samenwerken".
- Bespreek incidenten van genderbias zo snel mogelijk, bijvoorbeeld aan de hand van een [herstelgesprek](#).
- [Bespreek grensoverschrijdend gedrag in het team](#) en leg uit wat hieronder verstaan wordt. Uit onderzoek naar de aanpak van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag is bekend dat het verstandig is grensoverschrijding in het team waarin het incident plaats vond te bespreken. De reden hiervoor is dat de kracht ligt bij de grootste groep: de omstanders. Als zij leren om stereotypering en genderbias te herkennen en handvatten krijgen om dit te voorkomen en beperken, voelen benadeelden zich gesteund en zullen potentiële veroorzakers beter nadenken over hun gedrag.
- Gebruik de Arbowet bij het zoeken van oplossingen. Als sprake is van ongewenst gedrag dan kan met een beroep op Artikel 1 lid 3 van de Arbowet en bijbehorende memorie van toelichting naar oplossingen gezocht worden. Zie ook de tool [Genderinclusief Arbobeleid](#). Meestal weet een opgeleide vertrouwenspersoon hoe te handelen, de leidinggevende kan aan de vertrouwenspersoon advies vragen hoe te handelen.

Toolbox Gender include IT, 2020

Een product van TechYourFuture, Windesheim en Saxion, info: [lectoraat-socialeinnovatie@windesheim.nl](mailto:lectoraat-socialeinnovatie@windesheim.nl)

## **Stoppen genderbias**

Structurele vormen van gender bias, dus situaties die geen incident zijn maar 'gewoon' zijn geworden, moeten hard worden aangepakt zodat ze stoppen. Wat kunt u doen?

- Verplicht de veroorzaker om te werken aan gedragsverandering, bijvoorbeeld door coaching. De afdeling HRM weet hoe dat ook in een contract geregeld kan worden.
- Ondersteun benadeelde op een wijze die er toe leidt dat deze persoon het werk kan blijven doen of zo snel mogelijk weer oppakt. Dit kan bijvoorbeeld door (eventueel externe) coaching, erkenning van leed, begeleiding door de vertrouwenspersoon.
- Arrangeer als beiden enige tijd gewerkt hebben aan herstel, een gesprek met benadeelde en veroorzaker samen met als thema: 'hoe nu verder'. Zie [herstelgesprek](#).
- Maak in het team bekend dat er een structureel probleem van genderbias speelt en dat er aan gewerkt wordt door alle partijen om dit zo af te handelen dat iedereen (weer) met elkaar aan het werk kan.
- Het inschakelen van een vertrouwenspersoon kan nuttig zijn omdat deze er op gericht is om veroorzakers, benadeelden en omstanders optimaal te laten samenwerken. Een belangrijke taak van een vertrouwenspersoon is het vergroten van de weerbaarheid en assertiviteit van benadeelden. Belangrijk is dat de benadeelde hierdoor niet het gevoel krijgt dat de schuld bij haar ligt en dat haar leed niet erkend wordt. De leidinggevende of HRM'er kan een belangrijke rol spelen bij erkennen van leed en pijn (zie ook [herstelgesprek](#)).
- Erken wat is voorgevallen en werk mee aan een oplossing. Als benadeelde een procedure aanspant, erken dan tegenover het ingeschakelde orgaan wat er voorgevallen is en geef aan wat er van geleerd kan worden door alle betrokkenen, inclusief de leidinggevende of HRM'er.

## **Het herstelgesprek**

### **Bespreken grensoverschrijdend gedrag in het team**

## Het herstelgesprek

Een herstelgesprek is ervoor bedoeld om partijen (weer) bijeen te brengen door een inzet te vragen van de veroorzaker richting benadeelde. Soms is de veroorzaker de leidinggevende. Als dit het geval is, dient hieronder in plaats van leidinggevende een andere persoon de sturende rol op te pakken. Dit kan bijvoorbeeld een HRM'er, een vertrouwenspersoon of een andere (hogere) leidinggevende uit de organisatie zijn.

### Voorafgaand aan een gesprek met benadeelde en veroorzaker samen

- Het is verstandig om eerst in gesprek te gaan met veroorzaker en benadeelde apart.  
In het gesprek met benadeelde:
  - Slachtoffers van grensoverschrijding zijn zeer gebaat bij aandacht voor pijn en leed. Het is dan ook belangrijk om te vragen naar onderliggende pijn. Wat werd er geraakt door het incident?
  - Uit de organisatiepsychologie is bekend dat sociale steun van de leidinggevende erg belangrijk is voor een medewerker om te kunnen werken aan herstel en weerbaarheid.In het gesprek met veroorzaker:
  - Veroorzakers zijn zich niet altijd bewust van wat ze aanrichten. Belangrijk is het dan ook om deze bewustwording op gang te brengen door helder te zijn over verwachtingen en door te vragen naar beweegredenen voor vertoond gedrag. Zo kan duidelijk worden wat deze medewerker nodig heeft om gewenst gedrag te kunnen vertonen.
  - Ongeacht de motieven die een veroorzaker inbrengt voor het eigen gedrag: duidelijk moet zijn dat genderbias niet wordt getolereerd.
- Om te komen tot herstel is het belangrijk dat benadeelden en veroorzaker weten wat hen te wachten staat en dat er toestemming is van benadeelde om de situatie te bespreken.
- Ook als gezegd wordt dat er niks gebeurde of dat het incident nu wel erg opgeblazen wordt, kan de leidinggevende vertellen dat hij of zij de gebeurtenis toch wil bespreken omdat hij/zij het ervaart als genderbias. Dan beschrijft de leidinggevende het voorval op neutrale wijze en vraagt of deze beschrijving klopt en hoe dat voor de medewerker was om te doen/mee te maken.

### Het herstelgesprek met benadeelde en veroorzaker

- De leidinggevende vraagt veroorzaker op een niet beschuldigende manier om te erkennen dat het vertoonde gedrag discriminerend is, al was het zo misschien niet bedoeld.
- De leidinggevende vraagt benadeelde om aan te geven waarom het gedrag als discriminerend ervaren werd (als dit zo is). Als benadeelde het gedrag niet als zodanig ervaren heeft, licht de leidinggevende toe dat hij/zij het gedrag wel als discriminerend ervaren heeft en waarom.
- De leidinggevende nodigt benadeelde uit om te vertellen wat nodig is om het weer goed te maken.
- De leidinggevende nodigt beide partijen samen uit om een plan te maken: wat gaan ze samen doen om het weer goed te maken? Welke grenzen hebben beide partijen en door welk gedrag gaan benadeelde en veroorzaker rekening houden met elkaars grenzen?
- Als beide gesprekspartners dit gedaan hebben en het eens zijn, kan de leidinggevende een samenvatting geven van het gehoorde en vertellen hoe deze voornemens passen bij de organisatie, waarna afspraken gemaakt worden over monitoring.
- Indien nodig kunnen meerdere herstelgesprekken gevoerd worden.

### Monitoring na herstelgesprek

- De leidinggevende zal na de afgesproken tijd bij beide 'partijen' langs gaan om te vragen of, en zo ja hoe, het plan werkt en om te ontdekken of er ondersteuning nodig is.



### **Bespreken grensoverschrijdend gedrag in het team**

De aanpak van een gesprek in het team kan bijvoorbeeld zijn:

- De leidinggevende licht toe welk gedrag wenselijk is en vertelt dat het incident daarin niet past. Bij weerstand, wellicht ook vertoond door benadeelde, kan de leidinggevende bij het punt blijven dat het incident niet passend is.
- Vervolgens kan er een gesprek volgen over de mate waarin het de collega's lukt om elkaar aan te spreken op stereotypering en genderbias. Goed is het als de leidinggevende zich bereid toont om ondersteuning te bieden. Gevraagd kan worden welke ondersteuning prettig zou zijn of er kunnen voorbeelden gegeven worden (een opfrisbijeenkomst over genderinclusie, gesprekstraining, bijeenkomst over sociale veiligheid op het werk).

### Tips voor algemene interventies

- Om zicht te krijgen op de mate waarin genderinclusie manifest is in de organisatie, kan een onderdeel uit de tool [Checklist genderinclusie medewerkers](#) ingezet worden. Deze checklist geeft onder andere inzicht in of, en zo ja in welke mate, sprake is van genderbias. De uitkomst van de checklist kan dienen als aanknopingspunt om in gesprek te gaan over genderbias. In de tool checklist genderinclusie medewerkers worden tips gegeven voor het voeren van dergelijke gesprekken.
- Uit praktijkonderzoeken in ICT-(onderwijs)organisaties is bekend dat veel vrouwen het vervelend vinden om als 'aparte' groep behandeld te worden. Dat maakt dat vrouwen in geval van een incident vaak aangeven het geen probleem te vinden of het er niet over te willen hebben. Ook in deze gevallen is het echter verstandig om het voorval toch aan te pakken: de betreffende vrouw vindt het misschien niet erg, maar voor de organisatie als geheel is het ongewenst als dergelijke incidenten plaatsvinden. Er is dus een hoger belang waardoor actie wel nodig is.
- Omdat veel genderbias onbewust en onbedoeld plaatsvindt, is het verstandig om zo mogelijk te interveniëren zonder blaming en shaming, zodat de benadeelde zich niet opgelaten hoeft te voelen, de veroorzaker zonder gezichtsverlies weer verder kan werken met benadeelde en omstanders een voorbeeld hebben hoe ze mee kunnen werken aan genderinclusie. Dit doet u door feitelijke waarnemingen te benoemen, te vertellen dat de organisatie het anders wil namelijk....(vertel hoe u het wil) en dat daarom.... (vertel wat u gaat doen). Als interventie kan bijvoorbeeld een gendertraining worden ingezet, of een informatieve bijeenkomst over genderinclusie in ICT.