

ROUNDTABLE DIVERSITEITSBELEID: HOE WERKT HET WÉL? 25 MAART 2019

Op maandag 25 maart vond de Roundtable “Diversiteitsbeleid: Hoe werkt het wél?” plaats. Na de opening door Charissa Freese, de nieuwe directeur van het People Management Center, waarin de dagindeling, het laatste nieuws van het departement Human Resource Studies en de leergangen van TIAS en het PMC besproken werden, kwamen de sprekers aan het woord. Marloes van Engen besprak de laatste wetenschappelijke inzichten over diversiteitsbeleid en haar ervaringen als HR beleidsmedewerker met dit thema. Daarna vertelden Egon Hoppe, partner bij Deloitte, en Saniye Çelik, lector diversiteit bij Hogeschool Leiden, over de toepassing van diversiteitsbeleid bij Deloitte, Defensie, De Politie en de overheid.

Een wetenschappelijk perspectief op diversiteit én diversiteit in de wetenschap – Marloes van Engen

Marloes van Engen van Tilburg University, vertelde over wetenschappelijke inzichten in diversiteit, maar ook over diversiteit in de wetenschap – in de academische wereld dus. Veel organisaties hechte groot belang aan diversiteit, maar tegelijkertijd vinden zij het moeilijk diversiteitsbeleid in hun organisatie vorm te geven. Inzichten uit de wetenschap over welk beleid tot welke uitkomsten kan leiden kan daarom een grote hulp zijn bij het ontwerp en de uitvoering van beleid. Eerder onderzoek bekeek in hoeverre vormen van initiatieven leiden tot grotere diversiteit in gender, etnische en nationale achtergrond in verschillende managementlagen. Globaal zijn er drie vormen te onderscheiden. Organisatieverantwoordelijkheid gaat over het creëren van verantwoordelijkheidsstructuren, zoals task-forces, jaarlijkse rapportages en vooral diversiteitsstaf met goede toegang tot de top van de organisatie. Gedragsverandering betreft educatie over stereotypes, bias en inzicht in verschillen in culturen, en het rekening houden met diversiteit in werving, selectie en promotiecommissies. Tenslotte, wordt het voorkomen van uitsluiting bereikt d.m.v. mentoring, coaching, ondersteuning van interne netwerken, mediacommunicatie en netwerken. Onderzoek wijst uit dat met name organisatieverandering leidt tot verbeterde representatie van minderheidsgroepen in verschillende managementlagen. Diversiteitstrainingen met als doel gedragsverandering teweeg te brengen als ook het voorkomen van uitsluitingen (mentoring, netwerken) blijkt ook effectief, maar eigenlijk alleen als aan de eerste voorwaarde (organisatieversantwoording) is voldaan. Gedragsverandering moet ook nog onderhouden worden – het effect ebt weg. Onderzoek naar effectiviteit van trainingen op verbetering in kennis (awareness), motivatie en inclusief gedrag laten zien dat trainingen vooral actief (oefenen) moeten zijn en vaak herhaald worden. Voor het ontwerpen van effectief beleid is het volgende van belang : integreer diversiteitsdoelen in de strategie van de organisatie en creëer een “sense of urgency”; ga evidence-



based te werk; en creëer een lerende organisatie die de kennisdeling waarborgt. Met deze aanpak heeft Tilburg University flinke slagen gemaakt, maar ook hier geldt: Lange adem is cruciaal.

Diversity & Inclusion bij Deloitte – Egon Hoppe



Als voormalig commandant bij Defensie merkte Egon Hoppe de waarde van (gender)diversiteit in de praktijk. In Afghanistan was de inzet van vrouwen van onschatbare waarde, door de ontoegankelijkheid van Afghaanse vrouwen door Nederlandse mannelijke militairen. Genderdiversiteit is echter geen doel op zich, maar een middel om een groter doel te bereiken, zoals bijvoorbeeld creativiteit en innovatie. Dat laatste is van strategisch belang voor een consultancy organisatie. Diversiteit vergt dat men op een andere manier naar het werk moet kijken en moet anticiperen op hoe de toekomst van werk eruit gaat zien. Egon

Hoppe vertelde vanuit zijn huidige functie als partner bij Deloitte, over het diversiteitsbeleid bij Deloitte en de uitdagingen die dat stelde aan Deloitte als organisatie. Een voorbeeld van deze uitdagingen is dat sollicitanten het idee hebben dat ze aan een bepaald profiel moeten voldoen, terwijl dat profiel nou juist doorbroken moet worden. In het begin van dit beleid miste er structuur en samenhang in het Diversiteitsbeleid. Nu kent Deloitte drie pijlers om de diversity doelstellingen te bereiken: divers talent aantrekken; hun talent de mogelijkheid geven om te bloeien door te investeren in hun authentieke zelf; en een echt unieke talentervaring en een prettige werkplek te creëren. Met name deze eerste pijler ondervond weinig weerstand omdat Deloitte een aantrekkelijke werkgever voor vrouwen blijkt. Deloitte streeft ernaar dat in 2020 diversiteit een prominent onderdeel van hun cultuur is.

Diversiteit & inclusie in de praktijk – Saniye Çelik

Saniye Çelik, voormalig politievrouw, deed onderzoek naar inclusie bij de politie. Daaruit bleek dat erbij horen samen gaat met aanpassen aan de heersende cultuur. Het paradoxale is dat er tegelijk ook een 'blauwe' familie cultuur is. Inclusie wordt in de praktijk nog te vaak als synoniem voor diversiteit gebruikt, legt ze uit, maar omvat veel meer dan diversiteit. Diversiteit is een feit, inclusie is een keuze. In de praktijk worden de termen diversiteit en discriminatie ook vaak vermengd. En hoewel de twee duidelijk met elkaar samenhangen, zijn ze wel degelijk anders. Diversiteit is een graadmeter voor discriminatie. Hoe meer diversiteit hoe minder uitsluiting. Discriminatie is gebaseerd op exclusie en verschillen in negatieve zin, terwijl diversiteit gebaseerd is op inclusie en verschillen in positieve zin. "Waarom diversiteit?" Is de vraag die Saniye opriep. Diversiteit creëert gelijkheid, legitimiteit, mogelijkheid tot het inspelen op de arbeidsmarkt en het verbeteren van het imago, creativiteit en verbinding. Met name aan creativiteit en verbinding wordt weinig aandacht besteed. Vanuit haar lectoraat zet Saniye inclusiviteitsscans in bij organisaties. Met name het denken in groepen en ineffectieve interventies weerhouden organisaties ervan om inclusief te worden. Ook vereist deze weg naar inclusie dat de meerderheid de noodzaak voor inclusie in ziet. Uit haar recent onderzoek bij twee grote publieke organisaties blijkt dat voorwaarden voor inclusie leiderschap en organisatiecultuur zijn waarbij verschillen kunnen excelleren. Daarvoor is het nodig dat de angst voor diversiteit overwonnen wordt. Wat betreft doorstroom van verschillen naar hoger functies is gunnen en coachen van groot belang.



Plenaire Discussie

De presentaties van de sprekers brachten een levendige discussie op gang. De deelnemers merkten dat onwetendheid vaak de oorzaak van discriminatie is. Met elkaar praten over verschillen is al de eerste stap richting het positief waarderen van de verschillen in onze diverse samenleving. Een belangrijke oorzaak van de inertie die in veel organisaties aanwezig is met betrekking tot diversiteitsbeleid, is dat de eisen waaraan men moet voldoen om door te kunnen stromen, bedacht zijn door de mensen die nu al aan de top zitten – een groep die momenteel nog niet erg divers is. Dit creëert een vicieuze cirkel die dezelfde soort mensen aan de top houdt, en voorkomt dat de top door een diverse groep mensen wordt gerepresenteerd.

Het is duidelijk dat de eerste stap richting een effectief diversiteitsbeleid is dat je het met elkaar over diversiteit moet hebben en dat het aanpassing vereist van beide kanten. Dit zorgt voor minder “wij-zij” denken. Oprechte pogingen om elkaar te begrijpen en elkaar wat gunnen zorgt voor meer inclusie in organisaties.

Nadat als deze inzichten en ervaringen waren gedeeld, was het tijd om de avond af te sluiten onder het genot van een dinerbuffet waar de deelnemers de mogelijkheid kregen om te netwerken en verder te discussiëren. Het was een geslaagde avond en hopen u (weer) te mogen verwelkomen op onze volgende Roundtable Leiderschap en HRM op 17 juni 2019 in Utrecht!