Kennisplatform
inclusief samenleven

Diversiteit op de werkvloer: hoe doe je dat?

Prof. dr. Serena Does
sdoes@verwey-jonker.nl
Hanneke Felten, M.Sc.
h.felten@movisie.nl

2 juni 2022

Overzicht

- Een introductie: Diversiteit, discriminatie en racisme

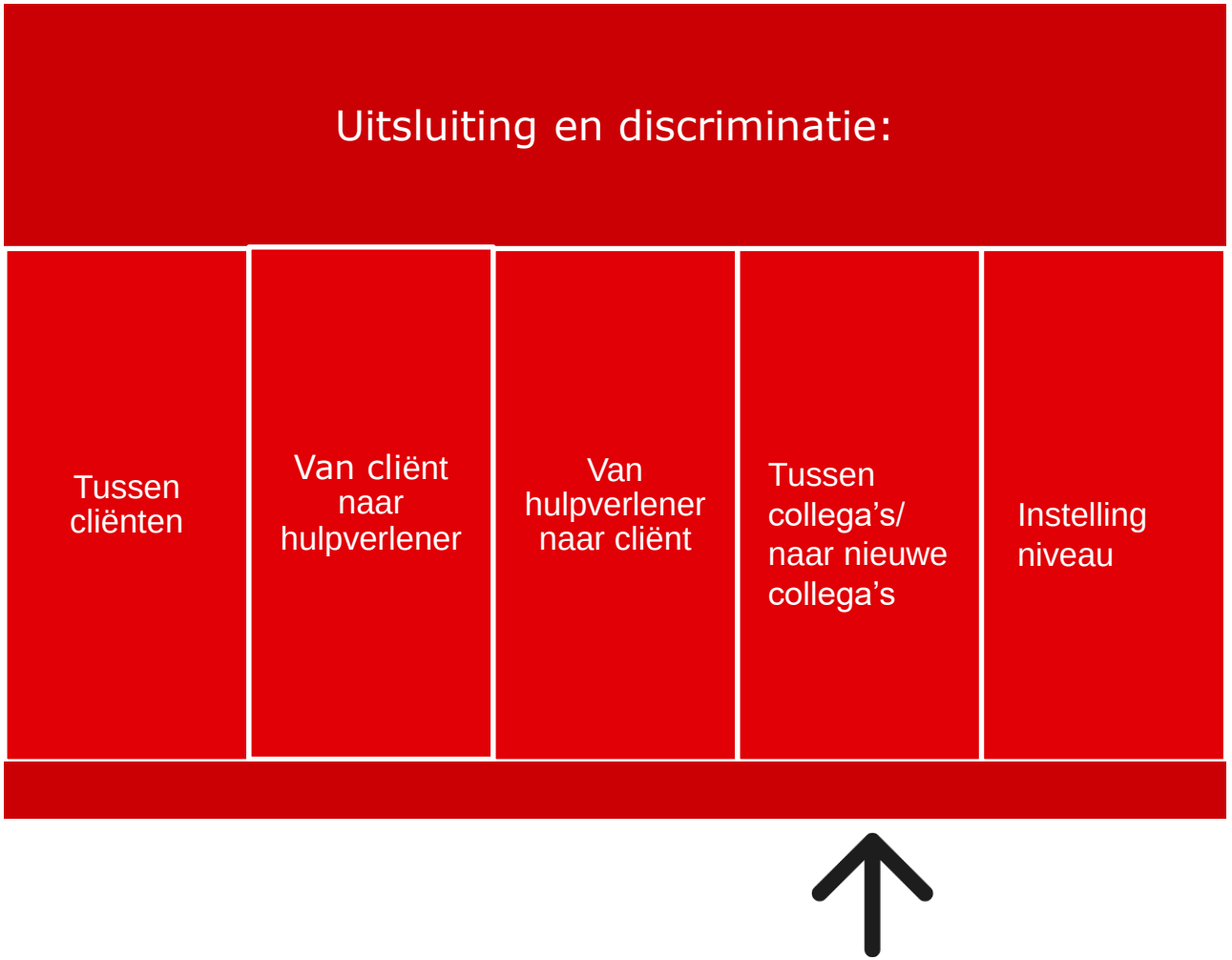
- Deel 1: Objectief werven en selecteren
- Vragen en antwoorden

- Deel 2: Samenwerken binnen de organisatie
- Vragen en antwoorden

- Deel 3: Trainingen diversiteit
- Vragen en antwoorden

Introductie thema’s en termen

Diversiteit en discriminatie niveaus



Discriminatie - definitie

Definitie: het ongelijk behandelen van personen omdat zij behoren, of gerekend worden, tot een bepaalde groepering (SCP, 2010).

Bijvoorbeeld op basis van: Godsdienst, levensovertuiging, ras, geslacht, gender, nationaliteit, seksuele gerichtheid / seksuele voorkeur, burgerlijke staat, beperking, chronische ziekte of leeftijd (College van de rechten van de mens, 2020).

Definitie: discriminatie

Discriminatie= Onterecht onderscheid maken		
Ongelijke behandeling	Negatieve bejegening	Agressie en geweld

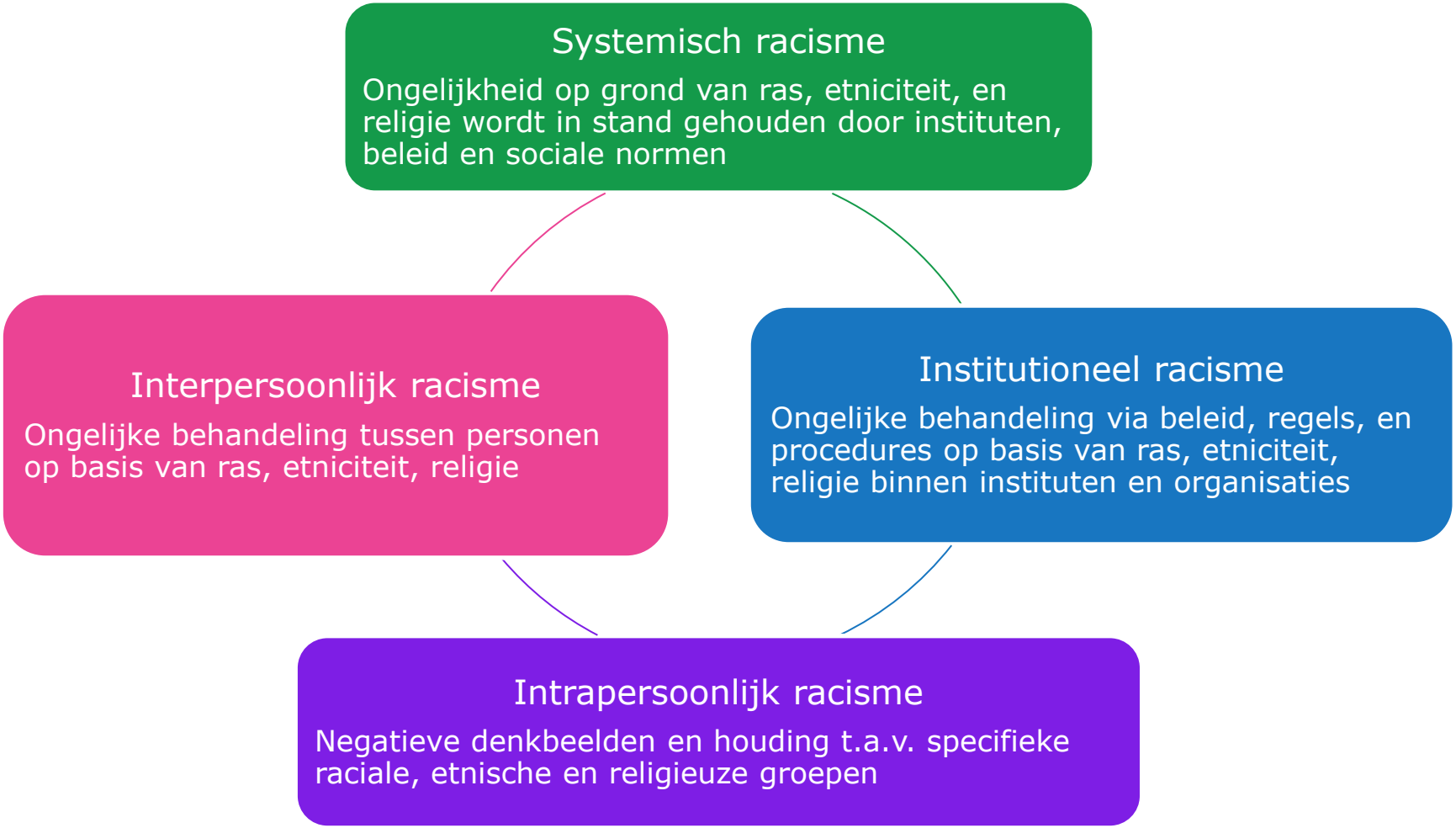
SCP, 2017

~~intentie~~

uitkomst

The social sciences
Factors affecting social behavior
MICROECONOMICS
INSIDE U.S. BUSINESS
MACROECONOMICS

Racisme – verschillende vormen



Vraag aan de zaal: Wat werkt?

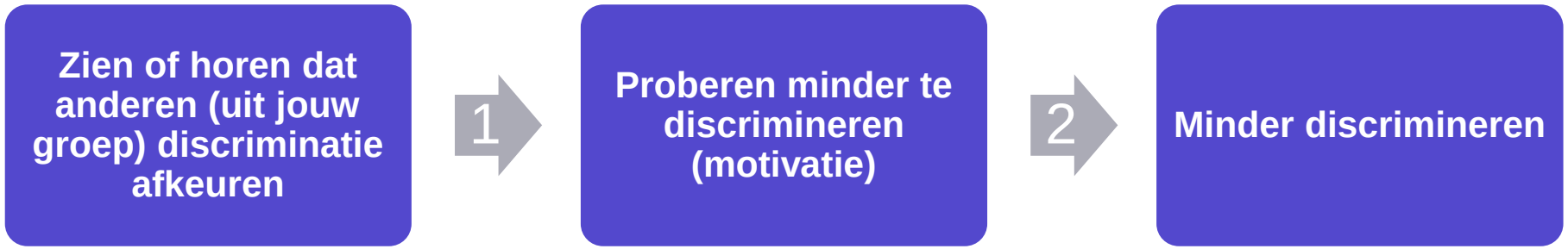
In het bedrijf en in de teams uitdragen dat discriminatie niet wordt getolereerd

Werkt dat? Ja / nee

Ja

Sociale normen

Waarom werkt het?



Hoe werkt het?

- Bij herhaling
- Als het geloofwaardig
- Als het vast ligt in beleid
- Als het doorspijbelt in de teams

Deel 1: Objectief werven en selecteren

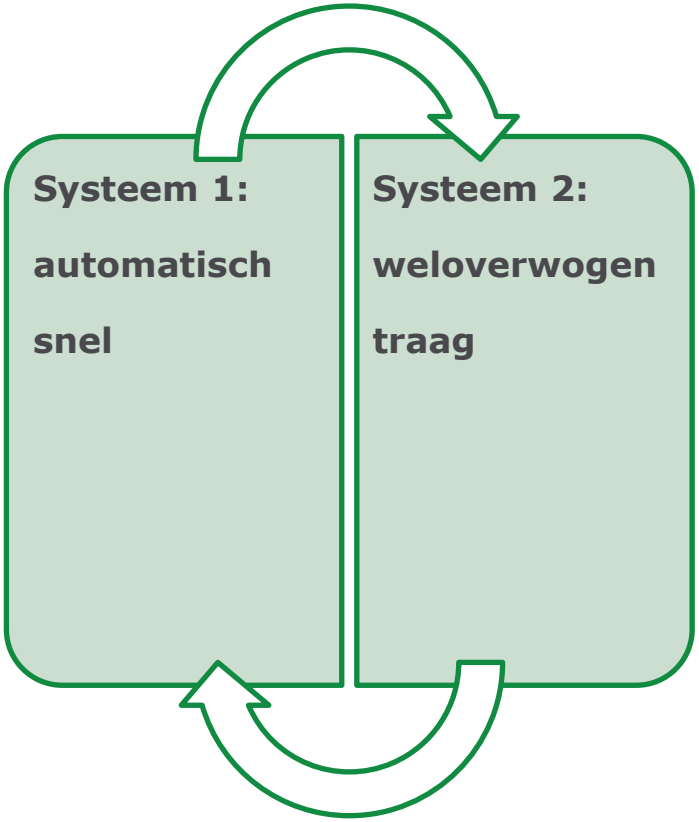
Vraag aan de zaal: Wat werkt?

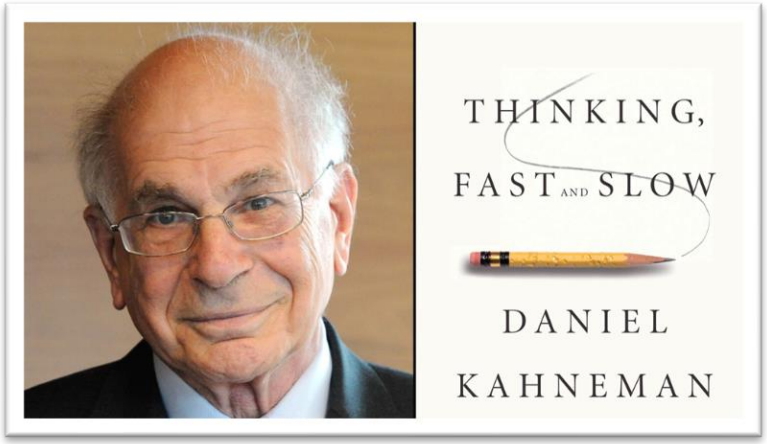
Bij sollicitaties een op-maat en persoonlijk gesprek voeren met iedere kandidaat:

Werkt dat? Ja / nee

Nee!

Systeem 1 en systeem 2





Feiten m.b.t. discriminatie in werving en selectie

- **Meer kans met Nederlandse klinkende naam**. Bijv: 60% meer kans dan met Arabische naam (Blommaert et a. 2014)

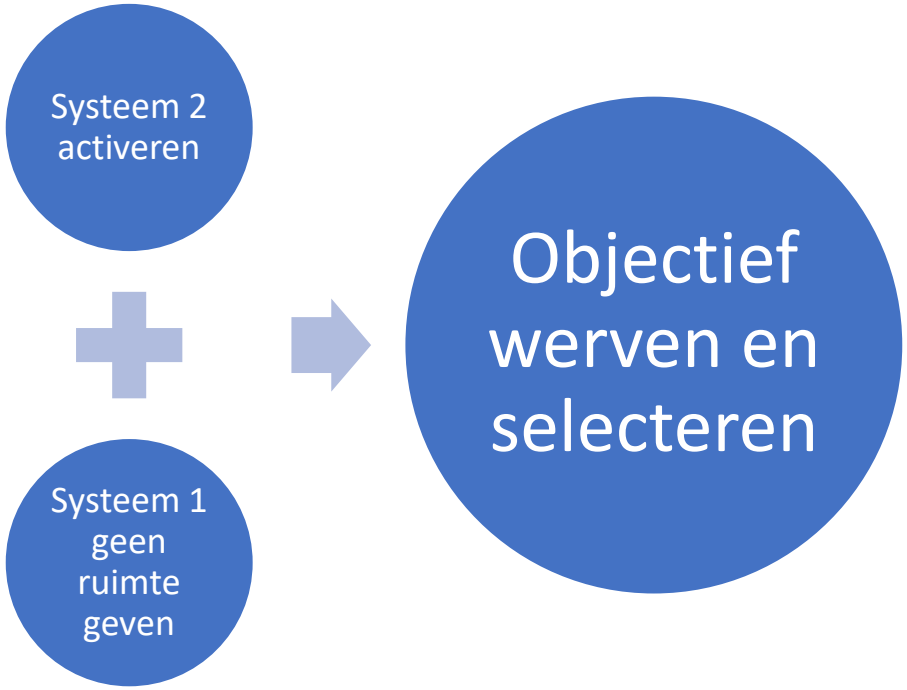
- Personen **zonder migratieachtergrond + strafblad voor een geweldsdelict grotere kans op positieve reactie** dan personen zónder strafblad maar met een migratieachtergrond (Van den Berg, et al. 2017)

- **Meer discriminatie dan in Duitsland** (Thijssen, et al.2019) **en Spanje** (Ramos, et al. 2019) op grond van Turks en Marokkaans zijn

- Discriminatie van **moslims en mensen die worden gezien als moslim** (Di Stasio et al. 2019)

- **Evenveel als in V.S**. op grond van donkere huidskleur (Thijssen et al. 2021)

Wat is objectief werven en selecteren?



Filmpje

Wat houdt objectief werven en selecteren in?

1. Vacatureteksten waarin competenties centraal staan

Analyse en kiezen belangrijkste competenties vooraf

In vacature vragen naar competenties (=concreet gedrag), niet naar eigenschappen (‘doorzetter’, ‘creatieveling’)

2. Objectieve eerste selectie op basis van competenties

Selectie brieven op basis van competenties

Niet afgaan op je eigen indruk of eigen gevoel

3. Objectieve selectie tijdens en na gesprekken:

Gestructureerd interview: iedere kandidaat dezelfde vragen in dezelfde volgorde

Scoren en kiezen op basis van competenties, niet op basis van ‘klik’

Onderdeel 1: vacaturetekst:

- Breng de functie-eisen terug tot de **kern van de werkzaamheden**
- Formuleer functie-eisen in de termen van gedrag i.p.v. eigenschappen (Niet: ‘je bent flexibel’ Maar: ‘je wisselt een leidende en sturende rol als dat nodig is goed af met een luisterende en afwachtende rol’).
- Stel eventueel **taakgerichte vragen** die beheersing van vaardigheden of gedrag toetsen
- Stel eventueel **resultaatgerichte vragen** die inzicht geven in (het gedrag dat heeft geleid tot) eerder behaalde resultaten
- Overweeg te werken met een **formulier** waarbij naam, leeftijd etc. niet vermeld staan maar alleen ingaat op de competenties

Onderdeel 2: eerste selectie

- Bedenk voordat je de reacties bekijkt, hoe je deze gaat waarderen. Bijvoorbeeld via een normeringstabel (zie volgende dia)
- Beoordeel parallel: alle reacties gelijktijdig, per vraag, niet per kandidaat
- Richt jezelf er op objectief te blijven
- Besluit als alle vragen beoordeeld zijn wie er doorgaat op basis van de hoogste score. Of bij voorkeursbeleid: kies uit alle personen die de minimale score hebben gehaald de gene die diversiteit toevoegt aan de organisatie (in dat geval: aanrader om te werken met *voldoende* of *onvoldoende*)

Voorbeeld

SCORE	BESCHRIJVING VAN WAT WE VERWACHTEN/ TERUG WILLEN ZIEN IN DE ANTWOORDEN
1 slecht	Geen relevante werkervaring
2 zorgelijk	Wel, maar minder dan 2 jaar in totaal
3 voldoende	Wel, korter dan 3 jaar geleden, maar minder dan 2 jaar in totaal
4 goed	HBO in een willekeurige andere richting, of wo, ongeacht richting
5 excellent	Wel, korter dan 3 jaar geleden, meer dan 2 jaar in totaal

Onderdeel 3: De gesprekken

- Formuleer interviewvragen die de benodigde competenties testen
- Ontwerp aan de competenties gelinkte interview-vragen met de starmethode (vragen naar situatie, taak, actie, resultaat)
- Bedenk vooraf hoe je het gaat beoordelen; maak bijvoorbeeld een normeringstabel
- Stel de kandidaat ‘in de wandelgangen’ neutraal op het gemak
- Geen vragen over hobby’s, interesses, kleding, uiterlijk etc. : wel bijvoorbeeld over de locatie of het weer
- Zelfde lengte, zelfde vragen in de volgorde
- Maak aantekeningen zodat je de score per competentie na het gesprek kan toekennen
- Niet tussendoor oordelen geven over een sollicitant aan collega
- Noteer na het gesprek de scores per vraag in stilte voor jezelf
- Als alle kandidaten zijn geweest: bespreken per competentie (niet per persoon)
- Keuze op basis van score (niet op basis van ‘klik’)

Objectief werven en selecteren als onderdeel van aanpak institutioneel racisme

Aanpak

Stap 1: Herkennen en erkennen

Stap 2: Onderzoek naar de structuur, cultuur en werkwijzen binnen de organisatie

Stap 3: Ontwikkel gerichte aanpak

Deel 2: Samenwerken binnen de organisatie

Op de werkvloer: Perspectief 1

- (micro)agressies
- Racistische opmerkingen
- Onderschatting
- Onderwaardering
- Minder kansen
- Lager salaris
- Minder *sense of belonging*

Op de werkvloer: Perspectief 2

- ~~(micro)agressies~~
- ~~Racistische opmerkingen~~
- **Over**schatting
- **Over**waardering
- **Meer** kansen
- **Hoger** salaris
- **Meer** *sense of belonging*

Gelijkheid vergt ongelijke aanpak

- Denk aan achterstelling én aan voortrekken
- Denk aan negatieve en positieve elementen
- Wees je bewust van machtsverhoudingen
- Laat je inspireren door intersectionaliteit

Wat werkt?

Luisteren naar de ervaringen van mensen met discriminatie?

Werkt dat?

Ja

Inleving en empathie

verhaal vanuit perspectief van gediscrimi-neerde persoon → 1 → inleven in het perspectief van de gediscrimi-neerde persoon → 2a → empathie → 3 → minder vooroordelen en stereotypen

Vooroordelen en discriminatie verminderen: zo doe je dat

Deel 3: Diversiteitstrainingen

Vraag aan de zaal: Wat werkt?

Een verplichte training voor alle medewerkers om zich bewust te worden van hun eigen (onbewuste) vooroordelen en stereotypen.

Werkt dat? Ja of nee?

Nee, meestal niet

Bewustwording

Let op:
-werkt alleen bij voldoende (intrinsieke) motivatie
-werkt meestal alleen als het ondersteund wordt door de omgeving

Bronnen: zie literatuuronderzoeken van o.a. Broekroelofs et al., 2020; Felten, et al. 2016; Hulsegge, Emmert & Verhoef, 2020; Vink et al., 2020

Wat weten we over diversiteitstrainingen?

- Organisaties “moeten wat met diversiteit” en kiezen vaak voor diversiteitstrainingen
- Trainingen worden vaak verwacht diversiteit en inclusie te vergroten binnen organisaties
- Trainingen richten zich vaak op individuele medewerkers en hun *onbewuste* vooroordelen

Enkele alternatieven paden

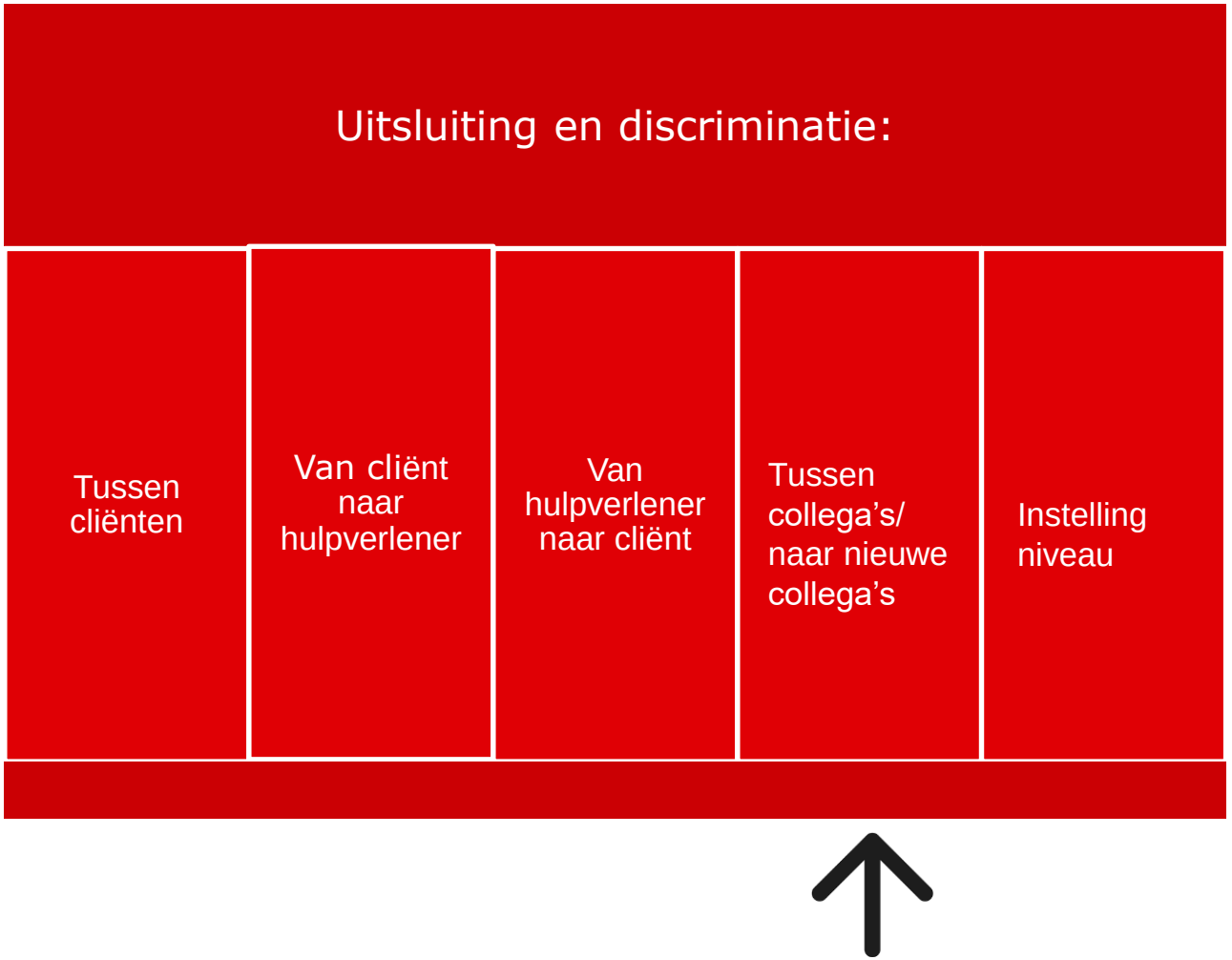
- Weet waar een training toe dient en waartoe het niet zal leiden

- Zie diversiteit, anti-discriminatie en anti-racisme als integrale componenten van:
  - De structuur, cultuur en werkwijzen van een organisatie
  - hoe medewerkers worden geselecteerd, beoordeeld, samenwerken, en invulling aan hun werk geven
  - hoe cliënten benaderd en behandeld worden

- Zorg voor een intersectionele aanpak

Sociale normen stellen
Interne en externe verantwoording
Monitoren, evalueren en aanpassen
Betrekken van gemeenschappen
Processen en
Regels aanpakken

Diversiteit en discriminatie niveaus



Extra bronnen

- Over institutioneel racisme: Institutioneel racisme: bewijs en aanpak | Kennisplatform Inclusief Samenleven (kis.nl)

- Over wat werkt tegen discriminatie werving en selectie volgens de wetenschap Vooroordelen en discriminatie voorkomen in werving en selectie: wat werkt volgens de wetenschap? | Kennisplatform Inclusief Samenleven (kis.nl)

- Over wat werkt tegen discriminatie op werkvloer Discriminatie aanpakken op de werkvloer: wat werkt volgens de wetenschap? | Kennisplatform Inclusief Samenleven (kis.nl)

Oproep

- Hoe ga je om als sociaal professional met discriminatie? **Wij zijn op zoek naar jouw ervaringen**

- discriminatie:
  - tussen burgers, van professional tot burger
  - van burger tot professional
  - tussen professionals en/of discriminatie vanuit instellingen/organisatie (institutioneel)

- Racisme, seksisme, lhbti+ discriminatie, validisme (discriminatie t.a.v. mensen met een beperking)

- Heb jij ervaring met discriminatie in de wijk en wil je discriminatie aanpakken? Dan gaan we graag met je in gesprek!

Hoe ga je om als sociaal professional met discriminatie? Wij zijn op zoek naar jouw ervaringen | Movisie