

Diversiteit en inclusiviteit: vernieuwende inzichten voor het werven en behouden van toptalent

Door de redactie van Indeed

Werk samen met externe organisaties om nieuwe kandidaten te vinden

Als je je personeelsbestand diverser wilt maken dan het nu is, moet je iets nieuws proberen. Het kan verleidelijk zijn om dezelfde sourcingstrategie te blijven gebruiken die al jarenlang resultaten oplevert, maar uiteindelijk kan dat je in de weg staan als je op zoek bent naar een grotere en diversere kandidatenpool. Het is daarom een goed idee om samen te werken met organisaties binnen je branche die mensen met verschillende achtergronden vertegenwoordigen. Zo kom je in contact met kandidaten die je anders misschien nooit was tegengekomen.

HubSpot is een voorbeeld van een bedrijf dat resultaten heeft geboekt door verder te kijken dan de eigen recruitmentafdeling. Om een diversere groep kandidaten te vinden, **werkte HubSpot samen met organisaties** die zich inzetten voor meer kansen op het gebied van exacte vakken (bètawetenschap en techniek) voor studenten met een ondervertegenwoordigde achtergrond. **Hack Diversity** en **Resilient Coders** zijn voorbeelden van dit soort organisaties. Dankzij deze samenwerking wist HubSpot kandidaten te vinden, en uiteindelijk nieuwe medewerkers te werven, met diverse achtergronden en zo het personeelsbestand te diversifiëren.

3 tips om je vacatureteksten inclusiever te maken



Het taalgebruik in je vacatureteksten kan je toptalent kosten. Uit een onderzoek van de Harvard-universiteit blijkt zelfs dat **vrouwen zichzelf minder geschikt achten** voor een bepaalde functie als er in de vacaturetekst termen worden gebruikt die doorgaans worden geassocieerd met mannelijke stereotypen. Het lijkt misschien een hele klus om al je vacatureteksten te herzien, maar je kunt al met een paar kleine stappen een groot verschil maken om diversere kandidaten aan te trekken:

01 Gebruik online tools om vacatureteksten te analyseren.
Er zijn verschillende online tools, zoals **Textio** en **Gender Decoder**, die bevooroordeeld taalgebruik in vacatureteksten kunnen detecteren. Deze tools zijn een handige manier om woorden of woordcombinaties te identificeren die mogelijk een belemmering vormen voor het bereiken van een diverse talentpool.

02 Gebruik genderneutrale woorden.
Bepaalde woorden, zoals 'daadkrachtig' en 'dominant', worden vaak **geassocieerd met mannen**. Woorden zoals 'interpersoonlijk' en 'ondersteunend' worden daarentegen juist vaak geassocieerd met vrouwen. Als je termen gebruikt die over het algemeen aan een bepaald geslacht worden gelinkt, kan dat mede bepalen of een werkzoekende zich welkom voelt bij je bedrijf en ertoe leiden dat sommige topkandidaten niet op je vacatures solliciteren.

03 Benoem de inclusieve arbeidsvoorwaarden die je bedrijf biedt.
Zorg ervoor dat sollicitanten makkelijk kunnen vinden welke inclusieve voordelen je bedrijf biedt. Vermeld betaald ouderschapsverlof of bijscholingsprogramma's bijvoorbeeld helder in je vacatureteksten.

Uitgelicht bedrijf

Vacatureteksten zijn een recruitmentstrategie op zich, want ze zorgen vaak voor de eerste indruk die een kandidaat van je bedrijf krijgt. Als je inclusieve bewoordingen gebruikt in je vacatureteksten, spreek je een bredere groep kandidaten aan en kun je je personeelsbestand diversifiëren.

Technologiebedrijf Buffer zag het belang van deze tactiek in en de toepassing ervan heeft vruchten afgeworpen.

Toen het bedrijf net bestond, had **Buffer** meer softwareontwikkelaars nodig. Tijdens het recruitmentproces ontdekte het bedrijf dat **minder dan 2% van de kandidaten** voor deze functie uit vrouwen bestond. En dat had voornamelijk te maken met Buffers vacatureteksten.

Buffer gebruikte de term 'hacker', een woord dat **vrouwen en etnische minderheden** mogelijk afschrikt, in vacatureteksten voor softwareontwikkelaars. Het bedrijf koos aanvankelijk voor de term omdat hackers bekendstaan als mensen die efficiënt werken. De term bleek niet alleen mensen af te schrikken, maar beschreef de dagelijkse werkzaamheden van de softwareontwikkelaars bij het bedrijf ook niet goed.

Buffer dacht na over alternatieve titels en koos uiteindelijk voor de inclusievere term 'ontwikkelaar'. Sinds deze aanpassing werd doorgevoerd, is het aantal vrouwelijke sollicitanten voor de functie **met 11% gestegen**.



Gebruik inclusieve sollicitatiepanels zodat kandidaten zich meer op hun gemak voelen en je meer nieuwe medewerkers kunt werven

Een groot deel van het recruitmentproces heeft een externe focus: je wilt de juiste kandidaten aantrekken. Het is echter net zo belangrijk dat je de juiste interne mensen aan de andere kant van de tafel zet en dat het sollicitatieproces wordt ingericht om vooroordelen te vermijden.

Eén manier om de diverse achtergrond en ervaring van zowel kandidaten als medewerkers te benadrukken, is door een divers sollicitatiepanel samen te stellen. Kandidaten maken in een sollicitatiegesprek doorgaans kennis met maar één of twee mensen van je bedrijf. Als je ze laat solliciteren voor een panel van medewerkers met verschillende leeftijden, geslachten, opleidingsniveaus en professionele achtergronden, is de kans groter dat sollicitanten zich met iemand kunnen identificeren.

Hoe meer je ervoor zorgt dat kandidaten zichzelf wel bij je bedrijf zien werken, hoe groter de kans op een diversere kandidatenpool. Maar liefst 50% van de werkzoekenden in Nederland zegt het heel of uitermate belangrijk te vinden om voor een bedrijf te werken dat diversiteit en inclusiviteit hoog in het vaandel heeft staan.¹

50%

van de werkzoekenden in Nederland zegt het heel of uitermate belangrijk te vinden om voor een bedrijf te werken dat diversiteit en inclusiviteit hoog in het vaandel heeft staan.¹

¹Onderzoek van Indeed, n=500

Neem bijvoorbeeld Intel, dat sinds 2014 vereist dat sollicitatiepanels minstens twee vrouwen en/of personen uit ondervertegenwoordigde minderheden bevatten. Binnen twee jaar na de implementatie van dit beleid werden er **13% meer** vrouwen en personen uit etnische minderheden aangenomen (gestegen van 32% naar 45%). Bedrijven mogen succes op het gebied van diversiteit niet alleen laten hangen van kandidaten, want daarmee maken ze zich er te makkelijk van af. Het moet van twee kanten komen.



Kandidaten moeten zich goed voorbereiden en bedrijven moeten hen daar zo veel mogelijk bij helpen, maar bedrijven hebben nog een andere verantwoordelijkheid: ze moeten een zo eerlijk en onpartijdig mogelijke omgeving creëren. Beperk vooroordelen zo veel mogelijk, bijvoorbeeld door een diverse groep kandidaten uit te nodigen, te zorgen voor diverse sollicitatiepanels en interviewers te trainen op dit gebied zodat ze zich bewust zijn van hun eigen vooroordelen en triggers."

Lance Lavergne
Chief Diversity Officer en SVP,
Global Talent Acquisition & Associate Experience
PVH Corp

Gebruik sollicitatietechnieken die onbewuste vooroordelen zo veel mogelijk beperken

Stereotypen kunnen op onverwachte manieren de kop opsteken. Daarom kun je niet altijd op je intuïtie vertrouwen, want dit wordt vaak toch beïnvloed door onbewuste vooroordelen.

Als je een positieve indruk hebt van een kandidaat, kan dat bijvoorbeeld komen doordat die op je lijkt. Misschien kom je uit dezelfde stad of heb je dezelfde studie gedaan. Een goede persoonlijke klik betekent echter niet altijd dat iemand goed presteert op het werk.

Om onbewuste vooroordelen tijdens het wervingsproces zo veel mogelijk te beperken, kun je sollicitatiegesprekken structureren met vooraf bepaalde vragen en een schema met richtlijnen voor de evaluatie van antwoorden die sollicitanten geven. Zo kun je op een objectievere manier bepalen of iemand geschikt is voor de functie.

Gebruik deze best practices om je gestructureerde sollicitatiegesprek goed te laten verlopen:

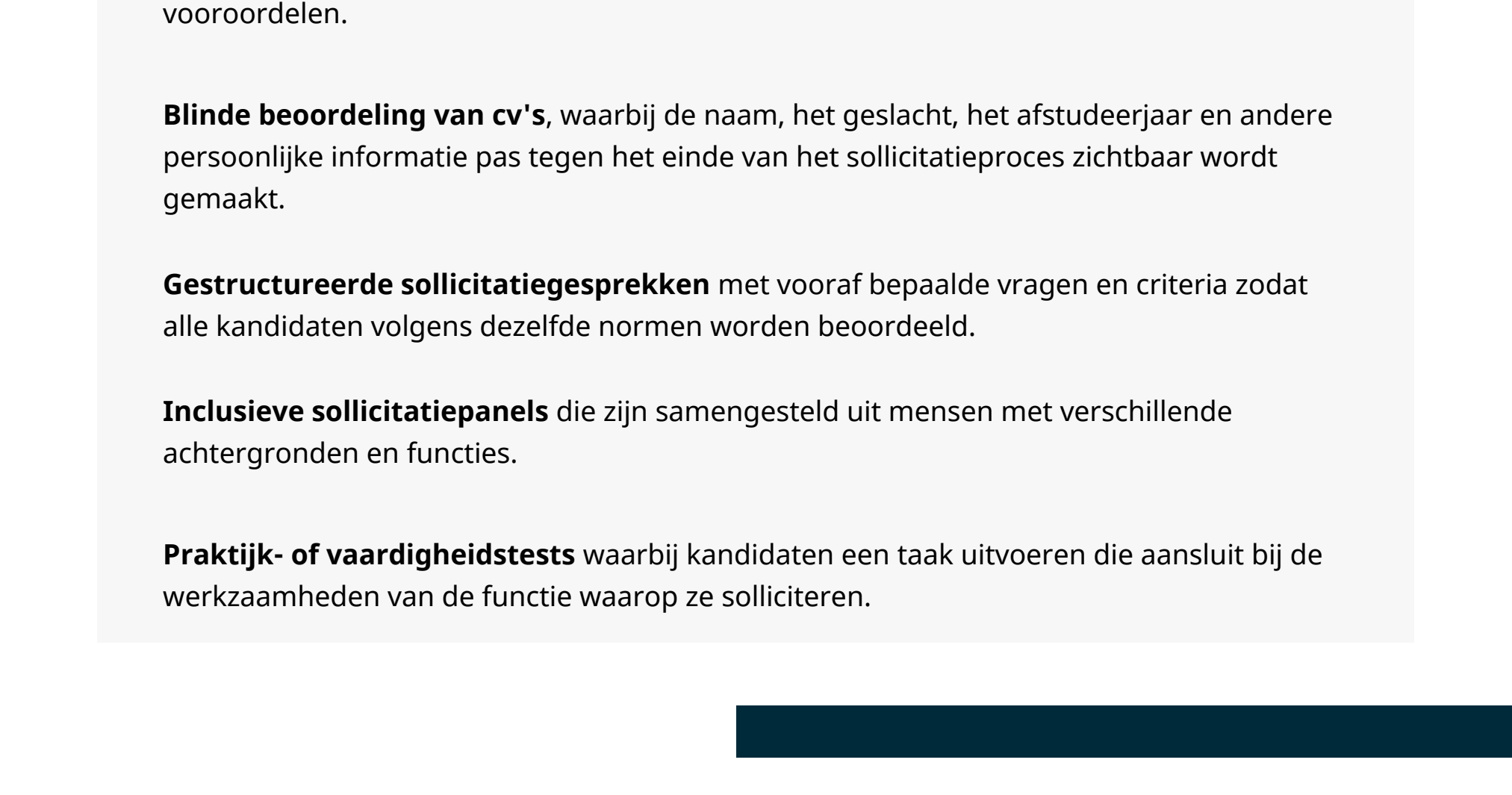
Bereid een vaste lijst met open vragen voor die je aan kandidaten kunt stellen. Richt je daarbij op zowel de hard- als de softskills die je zoekt.

Deel voorafgaand aan het sollicitatiegesprek de vragen en evaluatiecriteria met de interviewers, zodat ze hier vooraf nog vragen over kunnen stellen aan de hiring manager.

Stel kandidaten dezelfde vragen in dezelfde volgorde.

Beoordeel kandidaten op basis van standaardevaluatiecriteria, bijvoorbeeld aan de hand van een beoordelingsschaal of een schema met richtlijnen (hoe een 'slechte', 'acceptabele' of 'goede' reactie op elke vraag eruitziet).

Naast gestructureerde interviews kun je er ook voor kiezen om cv's en motivatiebrieven blind te beoordelen. Bij dit soort anonieme beoordelingen worden de persoonsgegevens van kandidaten (waaronder hun naam) pas tegen het einde van het selectieproces bekendgemaakt. Als je deze informatie weglaat, wordt de hiring manager minder beïnvloed door onbewuste vooroordelen, wat ertoe kan leiden dat er meer diverse nieuwe medewerkers worden aangenomen.



Stoomcursus onbewuste vooroordelen

Er wordt vaak gesproken over onbewuste vooroordelen, maar wat betekent dit precies en wat zijn de gevolgen voor wie en hoe je werft?

Wat zijn onbewuste vooroordelen?

Onbewuste vooroordelen zijn sociale stereotypen die iemand onbewust op een andere persoon of groep projecteert. Vaak zijn onbewuste vooroordelen in strijd met bewuste overtuigingen en waarden.

Hoe werken onbewuste vooroordelen in onze hersenen?

Deze vooringenomenheid ontstaat automatisch, zonder bewuste aandacht of moeite. Als je brein meer informatie binnenkrijgt dan het kan verwerken, vertrouwt het vaak op stereotypen – vlugge oordelen op basis van eerdere ervaringen – om beslissingen te nemen.

Neem bijvoorbeeld dit raadseltje: 'Een vader en zoon krijgen een verschrikkelijk auto-ongeluk waarbij de vader overlijdt. De zoon wordt met spoed naar het ziekenhuis gebracht en net voordat hij onder het mes gaat, zegt de chirurg: "Ik kan deze jongen niet opereren, hij is mijn zoon!" Hoe kan dat?.'

Als je antwoord was "De arts is de moeder van de jongen", behoor je tot de slechts **15% van de volwassenen die zich in dit scenario een vrouwelijke arts konden voorstellen**.

Hoe beïnvloeden onbewuste vooroordelen het wervingsproces?

In sommige situaties is het lastiger om onbewuste vooroordelen tegen te gaan dan in andere, bijvoorbeeld als je onder tijdsdruk een nieuwe medewerker moet aannemen of veel kandidaten tegelijk moet afwegen.

Onbewuste vooringenomenheid kan zich op veel manieren uiten, bijvoorbeeld in de vorm van bevestigingsdrang of een gevoel van herkenning. Bevestigingsdrang houdt in dat je op zoek gaat naar informatie die je bestaande overtuigingen bevestigt. Als je gevoel bijvoorbeeld zegt dat een kandidaat perfect is voor de functie, afgaand op het cv of het uiterlijk van de kandidaat, ga je tijdens het sollicitatieproces waarschijnlijk onbewust op zoek naar informatie die dit gevoel ondersteunt.

Je kunt ook vooringenomen zijn op basis van persoonlijke overeenkomsten. Dit houdt in dat je een voorkeur hebt voor kandidaten die op jou lijken. Als kandidaten bijvoorbeeld fysieke overeenkomsten met je vertonen, als jullie op dezelfde school hebben gezeten of als ze fan zijn van hetzelfde sportteam als jij, is de kans dat je voorkeur onbewust naar hen uitgaat groter dan wanneer deze overeenkomsten er niet zijn. Hoe gekwalificeerd iemand is voor de functie, verschuift dan meer naar de achtergrond.

Hoe kunnen we onbewuste vooroordelen in het wervingsproces tegengaan?

Iedereen heeft onbewuste vooroordelen, maar dat betekent niet dat je er niets tegen kunt doen. Om het recruitmentproces van je bedrijf zo onbevooroordeeld mogelijk te maken, kun je het volgende implementeren:

Training op het gebied van onbewuste vooroordelen. Hierbij wijzen professionele trainers je op blinde vlekken waar je je zelf vaak niet van bewust bent. Op de universiteit van Wisconsin ging het percentage vrouwen onder nieuwe medewerkers omhoog van **33% naar 47%** op afdelingen die hadden deelgenomen aan een training over onbewuste vooroordelen.

Blinde beoordeling van cv's, waarbij de naam, het geslacht, het afstudeerjaar en andere persoonlijke informatie pas tegen het einde van het sollicitatieproces zichtbaar wordt gemaakt.

Gestructureerde sollicitatiegesprekken met vooraf bepaalde vragen en criteria zodat alle kandidaten volgens dezelfde normen worden beoordeeld.

Inclusieve sollicitatiepanels die zijn samengesteld uit mensen met verschillende achtergronden en functies.

Praktijk- of vaardigheidstests waarbij kandidaten een taak uitvoeren die aansluit bij de werkzaamheden van de functie waarop ze solliciteren.

De vaardigheden van kandidaten testen in plaats van afgaan op opgedane ervaring

Een van de meestgebruikte maatstaven voor het inschatten van de toekomstige werkprestaties is de opgedane ervaring van kandidaten. Veel recruiters denken ten onrechte dat kandidaten alleen geschikt zijn als ze aan bepaalde vaste criteria voldoen.

Onderzoek wijst echter uit dat er **geen eenduidig** bewijs is dat veelgebruikte maatstaven voor toekomstig succes, zoals het aantal opleidingsjaren, daadwerkelijk verband houden met hoe iemand uiteindelijk op het werk presteert. Sommige bedrijven gaan zelfs nog een stapje verder: bij IBM is voor veel vacatures bijvoorbeeld **geen hogeronderwijsdiploma meer vereist**.

In plaats van te staren op diploma's, levert het doorgaans meer op om **kandidaten te testen**. Zo kun je ze een voorbeeldtaak laten uitvoeren. Vraag kandidaten iets te doen wat overeenkomt met de werkzaamheden van de functie waarop ze solliciteren en beoordeel hun werk vervolgens zonder te weten om welke sollicitant het gaat, zodat je onbevooroordeeld en zonder voorkeuren de kwaliteit kunt beoordelen.

Je kunt ook de algemene cognitieve vaardigheden testen met een gestructureerd sollicitatiegesprek of een **integriteitstest**. Dit is een persoonlijkheidstest die uitwijst hoe betrouwbaar en eerlijk kandidaten naar verwachting zijn. Je kunt algemene cognitieve vaardigheden (ofwel de algemene intelligentie) meten met behulp van commercieel verkrijgbare tests.

Gebruik je **Virtual Hiring Events van Indeed**? Dan kun je ook screeningsvragen toevoegen om kandidaten meer te laten delen dan de informatie die op hun cv staat.

IBM is een voorbeeld van een bedrijf dat relatief veel nieuwe medewerkers zonder hogeronderwijsdiploma aanneemt (**10-15%**). De reden hiervoor is simpelweg dat je voor veel van de banen bij IBM geen diploma nodig hebt.

Ginni Rometty, CEO van IBM, zegt hierover:



Tegenwoordig heb je niet altijd meer een hogeronderwijsdiploma nodig om bij IBM te werken. In sommige van onze centra in de VS heeft tot wel een derde van de medewerkers minder dan vier jaar gestudeerd. We hopen meer waarde aan relevante vaardigheden, die soms worden verworven tijdens een beroepsopleiding. Daarnaast werven we veel voor functies die nog niet zo lang bestaan, bijvoorbeeld op het gebied van cyberbeveiliging, datawetenschap, kunstmatige intelligentie en cognitieve bedrijfsprocessen."



Focus op inclusiviteit: Medewerkers ook na indiensttreding ondersteunen

Je hoort vaak dat medewerkers uit ondervertegenwoordigde gemeenschappen bij een bedrijf gaan werken omdat het zich inzet voor diversiteit, maar na indiensttreding toch merken dat ze niet worden ondersteund.

Inclusiviteit op het werk gaat verder dan het sollicitatieproces. Het is misschien nog wel belangrijker om medewerkers een omgeving te bieden waarin ze zich gesteund voelen, een bedrijfscultuur waarin diversiteit is verankerd en niet alleen wordt gebruikt als gespreksonderwerp. Dat is niet alleen juist, maar het kost ook veel tijd en geld om medewerkers te vervangen, en niemand wil toptalenten kwijtraken.

Als je een omgeving wilt creëren waarin medewerkers zich thuis voelen en waar ze willen blijven, moet diversiteit een kernwaarde zijn in elke laag van de organisatie. Een goede tactiek daarvoor is initiatieven opzetten die inclusiviteit bevorderen, zoals **steungroepen voor medewerkers** op basis van gemeenschappelijke ervaringen of interesses, die worden aangestuurd door medewerkers.

Een bedrijfsprogramma met steungroepen opzetten

Het kan een hele opgave lijken om steungroepen voor medewerkers op te zetten, maar mogelijk heeft je bedrijf al een aantal stappen in die richting gezet. Misschien organiseer je bijvoorbeeld al maandelijkse netwerkevenementen voor vrouwelijke medewerkers of organiseer je tijdens Gay Pride of Roze Zaterdag een panel met medewerkers uit de LHBTI-gemeenschap.

Als je dat nog niet doet: geen zorgen. Hier volgen vier tips voor het opzetten van steungroepen binnen je bedrijf:



Peil de interesse van medewerkers
De beste manier om na te gaan waar medewerkers behoefte aan hebben, is het ze rechtstreeks te vragen. Houd bijvoorbeeld een enquête om uit te zoeken aan welke medewerkersgroepen er behoefte is en welke ervaringen en activiteiten medewerkers interessant vinden.

Leer van experts
Er zijn externe groepen die alles weten over het opzetten of uitbreiden van steungroepen voor medewerkers, zoals **Lesbians Who Tech** en **Latinas in Tech**. Ga op zoek naar groepen binnen jouw branche die je kunnen helpen bij het opzetten van de steungroepen waar jouw medewerkers behoefte aan hebben.

Werf leden uit alle lagen van het bedrijf
Nodig iedereen uit om lid te worden van een steungroep, van leidinggevenden tot stagiairs. Een directieel als sponsor kan helpen uit te dragen dat je bedrijf belang hecht aan een inclusieve werkomgeving.

Breng iedereen op de hoogte
Je kunt je steungroep voor medewerkers promoten in een e-mail of nieuwsbrief aan het hele bedrijf, op een interne bedrijfswebsite of tijdens een netwerkevenement. Publiciteit over steungroepactiviteiten van je bedrijf heeft als extra voordeel dat je er mogelijk nieuwe medewerkers met vergelijkbare interesses mee aantrekt.

Uitgelicht bedrijf

De implementatie van initiatieven voor diversiteit en inclusiviteit is een belangrijk agendapunt voor zowel grote als kleine bedrijven. Voor kleinere bedrijven is het misschien zelfs makkelijker, want in kleinere groepen breng je doorgaans makkelijker veranderingen teweeg doordat teams elkaar goed kennen en meer interactie hebben. Kleinere bedrijven kunnen ook bedrijfsbrede evenementen organiseren waarbij medewerkers iets kunnen vertellen over hun achtergrond.

Het Amerikaanse bedrijf BQE Software, dat projectbeheer- en boekhoudsoftware aanbiedt, heeft bijvoorbeeld een **cultureel happy hour** waarbij medewerkers eten uit hun cultuur delen, bijvoorbeeld uit Griekenland, India of Japan. Hierdoor krijgen medewerkers de kans om stukjes van hun cultuur te delen en hun collega's beter te leren kennen. Zo bevordert je een omgeving waarin diverse achtergronden worden gevierd

Deze tips bieden natuurlijk geen garantie dat je direct diversere kandidaten aantrekt, maar ze kunnen je zeker helpen om stappen in de juiste richting te zetten zodat je hier op de langere termijn de vruchten van kunt plukken. Alleen doen 'wat moet' of evenementen organiseren ten behoeve van meer diversiteit is niet genoeg. Getalenteerde sollicitanten prikken er doorheen als een bedrijf zijn uitgedragen waarden niet naleeft. Als je de juiste kandidaten wilt aantrekken om je personeelsbestand te diversifiëren, is het belangrijk dat je diversiteit en inclusiviteit verankert in je bedrijfscultuur en dat deze kernwaarden worden weerspiegeld in alles wat je doet.