

Transcriptie - Kobi Ampoma

00:00:04

Kobi: Ik denk hoe inclusiever we zijn, hoe meer we verschillende opvattingen en meningen meenemen om uiteindelijk een beter product neer te zetten, om uiteindelijk een betere collega voor elkaar te zijn.

00:00:23

Jan-Willem: Welkom bij Werken aan Groei, een podcast van Indeed. Ik ben Jan-Willem en samen met experts duik ik in de toekomst van werk. We praten je bij over de laatste trends en ontwikkelingen, zodat jij helemaal op de hoogte blijft van alle veranderingen op de arbeidsmarkt. In deze aflevering spreek ik met Kobi Ampoma. Hij is Head of Talent Acquisition Nederland bij Heineken. Kobi geeft ons een unieke blik achter de schermen en deelt openhartig hoe Heineken in de praktijk omgaat met diversiteit en inclusie. Hartelijk welkom in de studio, Kobi.

00:00:55

Kobi: Dankjewel.

00:00:56

Jan-Willem: Jij werkt als Head of Talent Acquisition Nederland bij Heineken. Wat houdt jouw functie precies in?

00:01:00

Kobi: Nou Jan-Willem, mijn functie houdt in dat wij voor de drie entiteiten die we hebben in Nederland, dus Heineken Groep, Heineken Nederland en Heineken Supply, en Supply is onze brouwerij, ben ik eigenlijk verantwoordelijk voor onze wervings- en selectieactiviteiten. Dat doen we niet alleen, dat doen we met 21 teamleden, om zo eigenlijk het beste talent voor Heineken binnen te halen.

00:01:22

Jan-Willem: Ja. En vandaag hebben we het over diversiteit en inclusie. Wat is jullie definitie van diversiteit en inclusie?

00:01:30

Kobi: Ja, binnen Heineken is onze doelstelling dat wij een inclusieve cultuur willen hebben. En dat houdt in dat iedereen die voor Heineken werkt zich thuis voelt, zich welkom voelt en dat je het maximale uit jezelf kan halen. En dat vindt Heineken super belangrijk.

00:01:47

Jan-Willem: Ja, dit thema staat hoog op de agenda voor Heineken.

00:01:49

Kobi: Zeker, zeker.

00:01:50

Jan-Willem: Welke doelstellingen hebben jullie geformuleerd voor diversiteit en inclusie?

00:01:55

Kobi: We hebben eigenlijk twee concrete doelstellingen. We willen meer vrouwen in senior posities. En de tweede doelstelling is zorgen dat het lokale talent, dus - Heineken is in 150 landen als ik me niet vergis - in al dat soort landen willen we zorgen dat de leadershipteam 65 procent is van de lokale bevolking. En Heineken wil ook dat heel veel mensen internationaal kennis en ervaring gaan opdoen. Dus we willen in ieder geval 35 procent voor dat soort mogelijkheden bewaren en 65 procent voor het lokale talent.

00:02:30

Jan-Willem: Even focussen op dat vrouwelijke talent. Hoe zetten jullie je daar concreet voor in om vrouwelijk talent aan te trekken?

00:02:38

Kobi: Dus mijn team speelt natuurlijk een belangrijke rol daarin. Wat wij concreet doen is tijdens onze wervings- en selectieactiviteiten, hoe zorgen we dat we een breder doelgroep bereiken onder de vrouwen. We zitten natuurlijk ook in een branche waarbij we voor de vrouwen misschien iets meer aandacht moeten creëren. Voornamelijk als het gaat om onze commerciële tak. Daar zien we dat we te weinig vrouwen hebben. We hebben een aantal toptalenten die daar voor ons als ambassadeur kunnen functioneren. En we proberen ook daar gebruik van te maken. Daarnaast proberen we ook in communities te zijn waar vrouwen de doelgroep zijn. Om in ieder geval kennis met ze te maken en dat ze uiteindelijk ons gaan overwegen.

00:03:18

Jan-Willem: Want je spreekt over, het is lastig voor de commerciële tak om vrouwelijk talent aan te trekken. Hebben jullie ook onderzocht waarom dat zo is?

00:03:27

Kobi: Niet helemaal onderzocht. We zijn nog steeds daarmee bezig. Maar wat wij in ieder geval zien is dat de accountmanager die vaak op pad gaat, die bouwt natuurlijk een relatie met een horecabaas. Er zijn een aantal elementen die bijvoorbeeld s' avonds wellicht plaatsvinden. Dus dat kan dan natuurlijk een rol spelen. We hebben ook te maken met een branche die een alcoholproduct levert. Dan heb je ook een aantal doelgroepen die misschien dat niet voor wil werken. Maar wij willen heel graag focussen op talenten die onze industrie interessant vinden en kennen en daar natuurlijk een carrière willen maken.

00:04:05

Jan-Willem: En jullie doelstellingen komen natuurlijk voort uit een strategie. Wat houdt jullie strategie in?

00:04:11

Kobi: Dus we hebben onze EverGreen strategie. Dat is een strategie die vijf jaar vastgelegd is. In 2020 is dat ontwikkeld. En daarin staan eigenlijk de twee doelstellingen die ik genoemd heb. Je hebt natuurlijk een aantal subdoelstellingen. Dus als je kijkt naar hoe zorgen wij dat iedereen binnen Heineken inclusief is, dan moet je door een training gaan. We hebben ook de gelegenheid om een aantal assessments te doen. Om zelf te beoordelen hoe inclusief ben

jij als leidinggevende. En daar scoren we honderd procent op. En dat is ook iets waar heel hoog in de bomen naar gekeken wordt, of die target dan wordt gehaald. Omdat wij vinden dat iedereen die in een leiderschapspositie zit in ieder geval door de training moet gaan, om te kijken hoe inclusief je kan zijn binnen de organisatie.

00:04:58

Jan-Willem: En je spreekt over intern luisteren, wat de medewerkers willen. Hoe doen jullie dat?

00:05:04

Kobi: Ja, we werken met een organisatie die heet Perceptix. Die doet een climate survey voor ons. Eigenlijk twee belangrijke climate surveys. Op die manier proberen we te luisteren naar onze medewerkers. En daarin onderscheiden we verschillende categorieën. Vind je het leuk om bij Heineken te werken? Zou je een ander aanraden om voor je te komen werken? Vind je de strategie van ons leadershipsteam duidelijk? Weet je waar je naartoe werkt? Weet jij hoe jij daar je bijdrage aan levert? En daarnaast, alles wat wij doen om inclusief te zijn. Hoe ervaar je dat zelf? Dus dat is een aantal scores die dan terugkomt. Ik ben onderdeel van de Nederlandse LT. Dus wat er gebeurt, is dat je een samenvatting krijgt van wat jouw team vindt van jou als het gaat over de climate. En daar wordt natuurlijk ook globaal naar gekeken. Hoe ranken we in de andere landen? En dan komen de thema's eruit en daar gaan we dan met z'n allen aan werken. Een van de thema's van vorig jaar was dat we heel graag willen dat leadership veel meer engaged is met teams. Dus dan heeft ons leadershipsteam eigenlijk een rondje gemaakt langs de velden. En dat houdt in dat ze bijvoorbeeld bij team meetings aanwezig waren. Andere momenten gebruiken we om veel meer de doelstellingen toe te lichten, zodat veel meer mensen er veel meer bewust van zijn. Maar ook zien we dat de leiders waar je soms misschien een e-mail van krijgt of ziet, veel meer aanwezig zijn. Dus dat zijn de concrete stappen die we bijvoorbeeld doen.

00:06:31

Jan-Willem: Die actiepunten die dan voortkomen uit zo'n onderzoek, zo'n medewerkersenquête, die vertalen jullie naar praktische acties. Hoe vaak doen jullie zo'n medewerkersonderzoek?

00:06:42

Kobi: Ja, één keer per jaar. We zijn net toevallig een maand daarmee gestart. En dan hebben we eigenlijk een hele maand om al die informatie op te halen. Vervolgens wordt het natuurlijk verwerkt. En dan wordt het natuurlijk, ik noem het sliced and diced, respectievelijk voor de verschillende disciplines gemaakt. Dus dat doen we. En we doen ook aan onboarding. Een onboardingssurvey is als jij binnen de organisatie dertig dagen bent begonnen, dan krijg je ook een vragenlijst die je moet invullen. Ben je goed geland? Is er een onboarding voor je gedaan? Hoe ervaar je de eerste maand? Ja, daar komt ook een bepaalde conclusie uit waar we als organisatie ook iets mee kunnen doen. En wij zijn nu ook in mijn team aan het implementeren voor onze wervings- en selectieteam. Ja, als je een proces met ons meemaakt, wat zijn de terugkoppelingen die we dan te krijgen voor de kandidaten? En we hopen volgende maand live te zijn om daar de vruchten van te plukken in Q1 volgend jaar.

00:07:35

Jan-Willem: Ben je weleens verrast door de uitkomsten van zo'n medewerkersonderzoek? Is er weleens iets geweest waarvan je zegt, dat had ik niet verwacht?

00:07:41

Kobi: Ja, als ik bijvoorbeeld kijk naar inclusiviteit. Ja, ik denk dat de survey uitwijst dat we wel goed bezig zijn, maar dat medewerkers wel meer willen zien. En dat is soms lastig te meten. Bijvoorbeeld, hoe cultureel divers zijn we? Dat kan je bijvoorbeeld alleen maar meten als je rondloopt binnen een organisatie en je ziet gewoon diverse mensen.

00:08:06

Jan-Willem: Is dat ook een gevoel?

00:08:07

Kobi: Nou, ik denk niet dat het per definitie een gevoel is. Je ziet het om je heen of je ziet het niet om je heen, hoe divers we zijn. En ik denk dat we ook namens mijn team daar stappen in proberen te maken. Hoe zorg je dat je een diverse pijplijn voorstelt aan een manager? Hoe zorg je dat je, als je bijvoorbeeld iets minder ervaring hebt en je zit tegenover iemand die tien jaar of vijftien jaar ervaring heeft en misschien niks met het topic heeft, hoe zorg je dat je bijvoorbeeld kan reflecteren naar het beleid dat we bijvoorbeeld hebben. Wat die persoon qua ideeën daarover heeft en wat jij vanuit je expertise ook mee kan nemen.

00:08:47

Jan-Willem: We hebben het net over doelstellingen gehad. Hoe controleren jullie of jullie je doelstellingen halen? Hoe maken jullie dat meetbaar?

00:08:57

Kobi: Nou, we hebben, net zoals heel veel organisaties, een HR-systeem waar je gewoon kan zien per afdeling wie in welke positie zit en of die man en vrouw zijn. Dus dat is op zich wel makkelijk te meten. Dus we hebben inderdaad een systeem voor je die dat kan doen. Als je praat over culturele diversiteit, dat is heel lastig te meten. Ik ben bijvoorbeeld ook aan het kijken met mijn team, hoe kunnen we bijvoorbeeld meten, want dan kan je dat nergens vastleggen, hoe divers de shortlist is die je opstelt. Gedurende het proces kan je dat wel zien, maar als je achteraf gaat kijken, is het altijd lastig om echt wat uit data te halen. Dus ja, ik sta er natuurlijk ook open om van bedrijven te horen die daar een voorsprong in hebben gemaakt, om daarvan te leren.

00:09:41

Jan-Willem: Je noemde eerder ook dat jullie medewerkers opleiden. Wat houdt dat in?

00:09:46

Kobi: Ja, dat is eigenlijk tweeledig. Dus één is, als je kijkt naar onze wervings- en selectieproces, daar hebben we iets voor opgesteld. Dat noemen we de Inclusive Hiring Guide. Wat houdt dat concreet in? Dat zijn drie momenten waar we even stilstaan bij, zijn we inclusief tijdens ons proces? Dat is aan het begin van het proces. Jan-Willem, stel je voor dat jij iemand in je team wil aannemen en ik ben jouw respectievelijke recruiter, dan heb je

natuurlijk een Recruitment Strategy Meeting. En in de Recruitment Strategy Meeting vraag ik aan jou, is jouw team divers? Wat betekent diversiteit voor jou? En hoe wil jij verschil daarin gaan maken?

00:10:22

Jan-Willem: Kan dat dan per manager verschillen?

00:10:24

Kobi: Dat kan op zich per manager verschillen, maar wat wij in ieder geval proberen te doen, is de dialoog aan te gaan, of de manager er überhaupt al bewust van is. En of die een verschil zou willen maken.

00:10:35

Jan-Willem: Dus je legt die manager daar niet op vast, maar je hebt wel het gesprek daarover om bewustwording te creëren.

00:10:39

Kobi: Juist, dus dat is eigenlijk stap één. En zoals ik al eerder aangaf, iedereen gaat door de Inclusive Hiring Principle training heen. Dus je moet er eigenlijk iets van meegekregen hebben. Dus het zou geen verrassing moeten zijn als je met ons spreekt. Dus dat is het begin van het proces. In het beginproces definieer je ook, wie is betrokken bij onze wervings- en selectieactiviteiten? En is dat objectief genoeg? Kijk, mijn persoonlijke filosofie in een wervings- en selectieproces is: hoe kan je ervoor zorgen dat je in elke stap van het proces zo objectief mogelijk bent? Dat is eigenlijk de doelstelling. Dus dat is de before proces. Tijdens het proces, hoe zorgen we ervoor wat we hebben afgesproken dat we gingen meten, of analyseren van een kandidaat, consistent daarin zijn. Dat betekent het standaardiseren van vragenlijsten. Dat betekent dat iedereen die onderdeel is van het proces ook weet, wat ga ik eigenlijk beoordelen? En dat we niet afgaan op andere topics dan wat we afgesproken hebben dat we gingen beoordelen. Dus dat is ook een belangrijk stuk. En dan de laatste is after, als iemand is aangenomen. Hoe zorgen we dat we zo inclusief mogelijk zijn? We hebben bijvoorbeeld een training die aangeeft dat je inclusief kan zijn door gewoon simpel te vragen aan iemand: hoe gaat het met jou? Of door koffie te doen. Heb je het hier naar je zin? Zijn er andere dingen waar ik je mee kan helpen? Dus dat zijn de dingen die we bijvoorbeeld tijdens een recruitmentproces eigenlijk doen. En daarnaast hebben we ook de e-learning waar je gewoon echt een assessment kan doen. Om eigenlijk te beoordelen, heb ik bepaalde vooroordelen? Als ik die vooroordelen heb, wat kan ik doen om iets meer open minded te worden?

00:12:22

Jan-Willem: En wat is het resultaat voor Heineken van het doen van al deze opleidingen? Van het aanbieden aan medewerkers van deze opleidingen?

00:12:29

Kobi: Ik denk hoe inclusiever we zijn, hoe meer we verschillende opvattingen en meningen meenemen om uiteindelijk een beter product neer te zetten. Om uiteindelijk een betere collega voor elkaar te zijn. Want als ik continu met het werk bezig ben of wat andere mensen van mij vinden, dan ben ik ervan overtuigd dat ik niet productief ben of mijn beste zelf kan

laten zien. Maar als ik mijn best zelf kan laten zien, met mijn eigen flaws. En het is een omgeving waar het ook kan, dan denk ik dat ik het maximale uit mezelf kan halen.

00:12:59

Jan-Willem: Valt dat ook te meten in het aantal mensen wat je aanneemt? Of misschien wel het aantal mensen dat jou juist niet verlaat, dat blijft bij jou als werkgever.

00:13:10

Kobi: Nee, ik denk het niet. Wat ik wel kan zeggen is, mijn ervaring nu zeg maar binnen Heineken, is dat je natuurlijk met een groep mensen werkt die heel veel passie voor de organisatie hebben. Die heel graag willen helpen en ook elkaar willen begrijpen. Ik ben ervan overtuigd dat als je elkaar beter begrijpt, dat je dan ook snapt wat iemand anders zijn invalshoek is. Het is heel mooi om te zien dat je in een omgeving waar je heel veel diverse collega's eigenlijk hebt, je op basis van hun mening of opvattingen iets meer begrip voor elkaar kan tonen. Met als einddoel: we hebben allemaal de beste intenties om ervoor te zorgen dat Heineken het beste product wordt. De beste service kan leveren. Ik denk dat je daar meer terug in kan zien. Of het meetbaar is? Niet echt concreet.

00:14:08

Jan-Willem: Dat is ook een lastige, ik ben me ervan bewust. We hebben het net ook even gehad over diversiteit en inclusie in het wervingsproces. Zijn er ook een aantal andere initiatieven, praktische initiatieven, die jullie ondernemen?

00:15:10

Kobi: Allereerst, het staat hoog op onze agenda. We hebben binnen onze Heineken Group HR-afdeling een aantal initiatieven gedaan. Bijvoorbeeld de menopauze, dus vrouwen die door een menopauzefase heen gaan. Wat is dat eigenlijk? Wat zijn de signalen? Er waren ook mannelijke collega's die aanwezig waren. Ik was ook aanwezig. We hadden eigenlijk een soort of vest aangekregen. In een drie kwartier tijd ervaarde ik wat een menopauze inhield. Ik moet zeggen, het was geen prettige ervaring, omdat je je gewoon niet kon concentreren. Ik verloor gewoon af en toe mijn aandacht. Als je dit om de dag hebt, dan kan ik me voorstellen dat je niet echt productief bent. Dus een stukje bewustwording. Laatst hadden we ook een sessie over neurodiversiteit. Dat is eigenlijk een onderwerp dat niet altijd de aandacht krijgt, omdat je dat niet van oorsprong per definitie niet per se ziet aan iemand. Of die bepaalde dingen heeft. Maar meer bewustwording binnen een organisatie.

00:15:33

Jan-Willem: Kijkend naar de toekomst, welke stappen willen jullie nog meer zetten op het gebied van diversiteit en inclusie?

00:15:40

Kobi: We hebben net binnen Heineken Nederland een D&I Council opgericht. Daar ben ik ook onderdeel van, samen met acht andere collega's binnen Heineken Nederland. We zijn nu onze prioriteiten aan het opstellen voor volgend jaar en beyond. Wat we met de D&I Council willen doen, is onderwerpen aansnijden die belangrijk zijn voor een groot gedeelte van de organisatie die de topics ook belangrijk en interessant vinden, om daar een bijdrage aan te leveren. Maar het zal ongetwijfeld een onderdeel zijn van, hoe kunnen we meer

vrouwen krijgen in onze organisatie? Hoe kunnen we meer stappen maken in de culturele diversiteit van talenten? En hoe kunnen we ervoor zorgen dat de perceptie die soms heerst bij Heineken, wat in mijn optiek veranderd is, dat we daarin stappen kunnen maken?

00:16:32

Jan-Willem: Als je kijkt naar de diversiteit en inclusie bij Heineken, waar ben je dan het meest trots op?

00:16:37

Kobi: Ik moet zeggen dat ik trots ben op dat ik een leidinggevende heb die mij de kans en de mogelijkheid geeft om stappen daar in te maken. Dus dat het ook hoog op haar agenda staat. Ik ben trots op mijn team dat continu met mensen in de business het gesprek aangaat, om daar ook verschillen te maken. En ik zie dat we continu mensen aannemen, die we misschien in eerste instantie niet hadden aangenomen. Dus ik zie wel dat het zijn vruchten afwerpt. Dus het aanstellen van mij, maar ook hoe ik met mijn team en met het onderwerp bezig ben. En we hebben zeker in mijn team twee of drie mensen die echt super gepassioneerd daarover zijn. Zelfs als het gaat over nieuwe diversiteit. Daar heeft iemand in mijn team aangegeven, ik ben over het onderwerp zo gepassioneerd. Dus daar houden we ook rekening mee als we mensen interviewen. Zijn er andere dingen voor jou belangrijk die we in eerste oogopslag niet kunnen zien? Daar willen we jou bij helpen, om een comfortabel gesprek te houden.

00:17:36

Jan-Willem: Merk je die passie voor diversiteit en inclusie ook op de werkvloer? Dus niet bij HR, maar ook in Soeterwoude waar het bier wordt gebotteld?

00:17:48

Kobi: Ja, ik zie het wel. Het is een onderwerp dat natuurlijk hoog op de agenda staat. Ik heb geleerd, als iets niet op de agenda staat, betekent dat er weinig aandacht voor is.

00:17:59

Jan-Willem: Zet het op de agenda, is dus de tip.

00:18:01

Kobi: Ja, zet het op de agenda. Zorg er in ieder geval voor dat een aantal mensen binnen de organisatie dat wil uitdragen. Die gepassioneerd daarover zijn. Je zou ongetwijfeld in elke organisatie hebben dat er mensen zijn die het niet een belangrijk onderwerp vinden, maar je moet juist met de mensen die het wel belangrijk vinden en gepassioneerd over zijn, de weg inslaan.

00:18:18

Jan-Willem: Wat adviseer je bedrijven die beginnend zijn op dit gebied? Welke stappen kunnen zij zetten?

00:18:23

Kobi: Ik denk dat het heel belangrijk is om het gesprek aan te gaan met de leiders binnen de organisatie. Vinden wij het onderwerp überhaupt belangrijk? Je hebt ook mensen die heel

graag heel veel dingen willen doen, maar als de organisatie het niet belangrijk vindt, wordt het een lastig verhaal. Dat is first and foremost. Ten tweede, doe een assessment. Waar ben je nu? Of waar sta je nu? Dat kan je misschien intern doen. Je kan ook samenwerken met partijen die daar verstand van hebben. Dat kan je zelf bepalen. Als er tien onderwerpen zijn waar we iets mee zouden moeten doen, wat vinden wij dan belangrijk? Dan kan je je lijstje afwerken. Met een top drie, een top vijf. En daar langzaam aan beginnen.

00:19:05

Jan-Willem: Hoe makkelijk is het om mensen mee te krijgen in de initiatieven?

00:19:08

Kobi: Het is niet altijd makkelijk. Ik denk dat het afhangt van welke organisatie je bent. Ik ben er wel van overtuigd dat als je leadership geen buy-in daarvoor heeft, dan wordt het een lastig verhaal. Want het moet ook hoog op de agenda staan. Ik zou zeggen, binnen elke organisatie heb je een aantal mensen die daarvoor willen gaan en daar impact wil maken. En helaas ook niet. Maar werk met de mensen die daar iets mee willen, probeer kleine successen te boeken. En die successen te vertalen en te vertellen om zo iets meer draagkracht te creëren.

00:19:45

Jan-Willem: Dankjewel.

00:19:08

Kobi: Geen probleem.

00:19:48

Jan-Willem: Dit was Werken aan Groei. Een podcast serie van Indeed. In de volgende aflevering van Werken aan Groei, spreek ik met Eva Eikhout over barrières op de werkvloer. Eva vertelt over haar ervaringen en geeft tips om barrières en vooroordelen te verminderen en te vermijden.