

Diversiteit en inclusie: een strategische noodzaak!

Dag van de Diversiteitsambtenaar

Dienst Diversiteitsbeleid | Agentschap Overheidspersoneel



Bart Moens

23 september 2021

Bart Moens

mooiwerk
MAKERS ■

- Docent HRM en onderzoeker aan de Odisee hogeschool in Brussel.
Mijn onderzoeksthema's:
 - Inclusief HRM
 - Duurzaam HRM
 - Job redesign
 - Inclusieve arbeidsmarkt
- Docent HRM aan de UC Leuven-Limburg
- Zaakvoerder Mooi Werk Makers

Odisee
DE CO-HOGESCHOOL



Inhoud

1. De business case van diversiteit: de queeste naar de heilige graal
2. Inclusie als sleutel tot diversiteit en de meerwaarde ervan
3. Diversiteit en inclusie: waarom, hoe en wat?



Poll

Diversiteit in teams - d.w.z. verschillen in de manier waarop teamleden redeneren, voorspellingen doen, problemen interpreteren en oplossen - leidt tot betere prestaties en daardoor tot hogere winst, meer innovatie,....

Akkoord of niet?



Poll

Diversiteit in teams - d.w.z. verschillen in de manier waarop teamleden redeneren, voorspellingen doen, problemen interpreteren en oplossen - leidt tot betere prestaties en daardoor tot hogere winst, meer innovatie,....

Dat is waar, maar alleen als de teamleden ... taken uitvoeren.

- cognitieve non-routine
- manuele non-routine
- cognitieve routine
- manuele routine
- alle bovenstaande



HOLY GRAIL

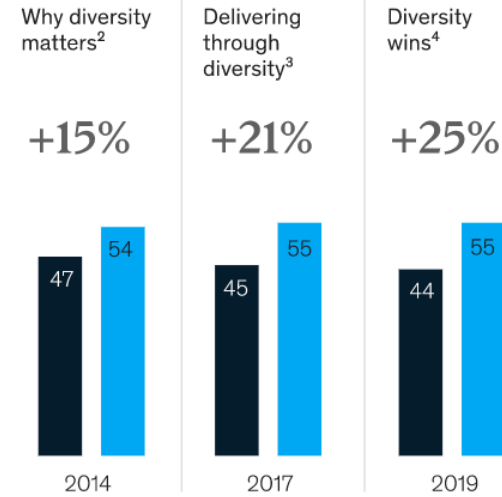




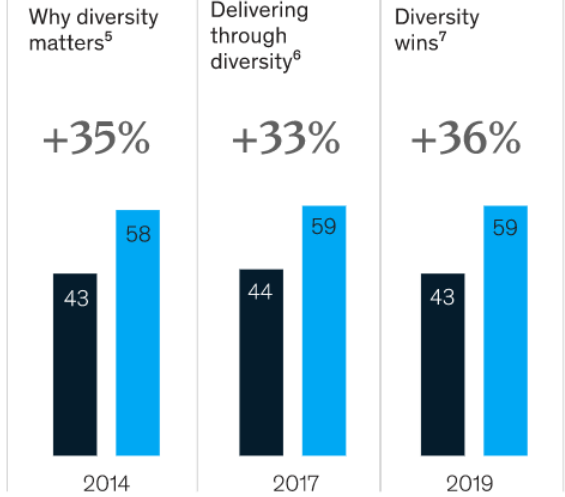
The business case for diversity in executive teams remains strong.

Likelihood of financial outperformance,¹ % ■ Bottom quartile ■ Top quartile

By gender diversity



By ethnic diversity



¹Likelihood of financial outperformance vs the national industry median; p-value <0.05, except 2014 data where p-value <0.1. ²n = 383; Latin America, UK, and US; earnings before interest and taxes (EBIT) margin 2010–13. ³n = 991; Australia, Brazil, France, Germany, India, Japan, Mexico, Nigeria, Singapore, South Africa, UK, and US; EBIT margin 2011–15. ⁴n = 1,039; 2017 companies for which gender data available in 2019, plus Denmark, Norway, and Sweden; EBIT margin 2014–18. ⁵n = 364; Latin America, UK, and US; EBIT margin 2010–13. ⁶n = 589; Brazil, Mexico, Singapore, South Africa, UK, and US; EBIT margin 2011–15. ⁷n = 533; Brazil, Mexico, Nigeria, Singapore, South Africa, UK, and US, where ethnicity data available in 2019; EBIT margin 2014–18. Source: Diversity Wins data set

Diversity wins: How inclusion matters

May 19, 2020 | Report



The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography

Sujin K. Horwitz*

Department of Management and Marketing, Cameron School of Business,
University of St. Thomas, Houston, TX 77006

Irwin B. Horwitz

Management, Policy, and Community Health, University of Texas, School of Public Health, Houston, TX 77030
Woman's University
Social Work, University of South
Texas-Austin, Austin, Texas, US
California, USA

iversity Management for Climate iew and Meta-Analysis

eanne Lizano^b, Ahraemi Kim^c, Lei
Brimhall^f

ool of Business, University of California

The Business Case for Women Meta-Analysis, Re and

Journal of Management
Vol. 44 No. 6, July 2018 2473–2499
DOI: 10.1177/0149206316628643
© The Author(s) 2016
Reprints and permissions:
sagepub.com/journalsPermissions.nav

Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups

The gender composition of corporate boards: A review and

Anja Kirsch

School of Economics and Business, Freie Universität Berlin, Boltzmannstr. 20, 14195 Berlin, Germany

ABSTRACT

ARTICLE INFO

Keywords:

Corporate governance
Boards of directors
Diversity in organizations
Gender quotas
Women leaders

ABSTRACT

In recent years, the composition of boards and, particularly significant scholarly interest and public debate. In this article, on board gender composition. Using the systematic review method, different from men on boards, what factors shape board gender affects organizational outcomes, and finally, why board gender introduced and what outcomes can be expected. Based on my findings, clarifies the causal processes underlying both women's access to boards. Finally, I offer a research agenda designed to enrich our

Günter K Stahl^{1,2},
Martha L Maznevski³,
Andreas Voigt⁴ and
Karsten Jonsen³

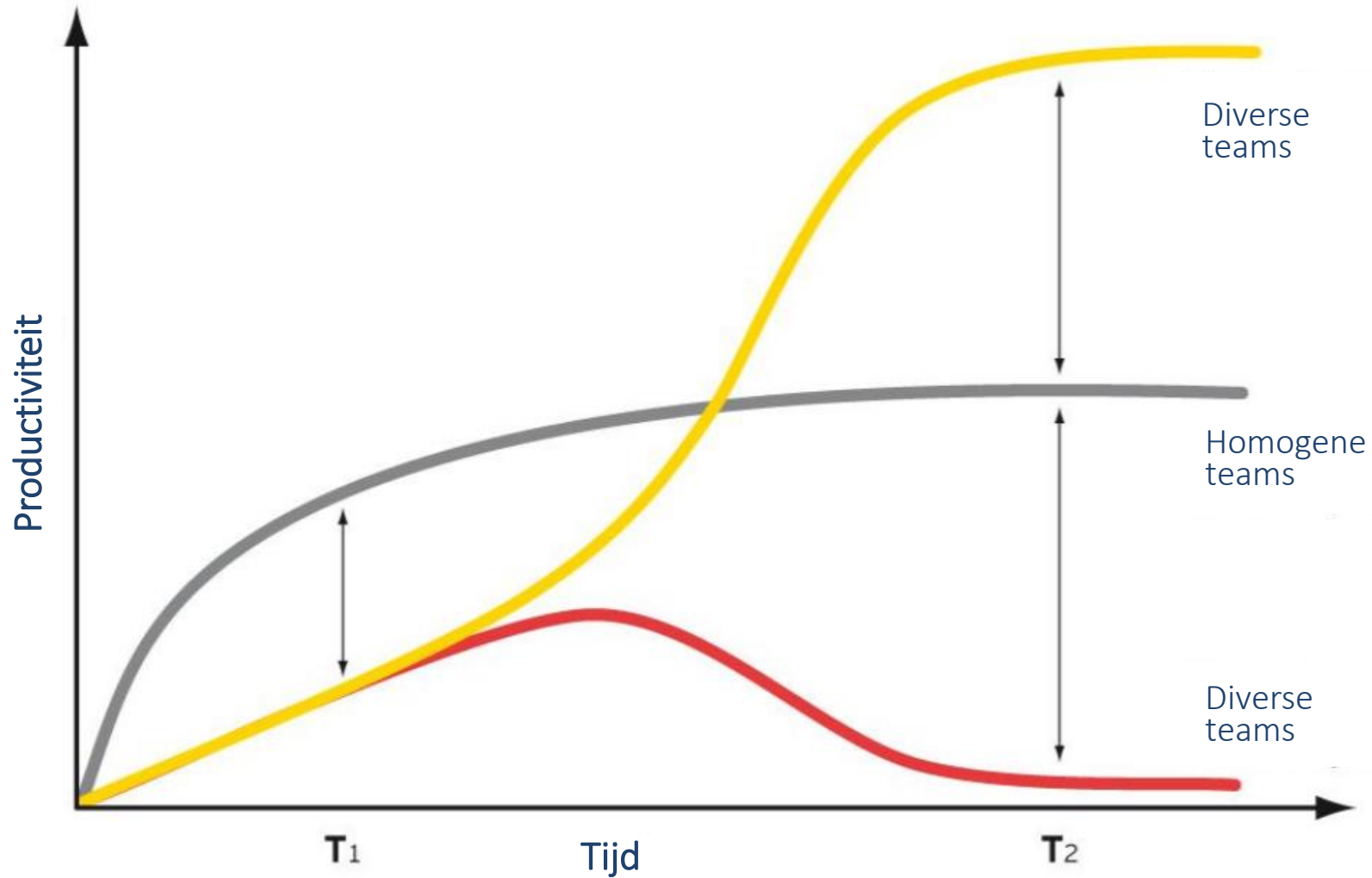
¹Vienna University of Economics and Business, Vienna, Austria; ²INSEAD, Fontainebleau, France; ³IMD, Lausanne, Switzerland; ⁴Paul Merage School of Business, University of California, Irvine, USA

Abstract

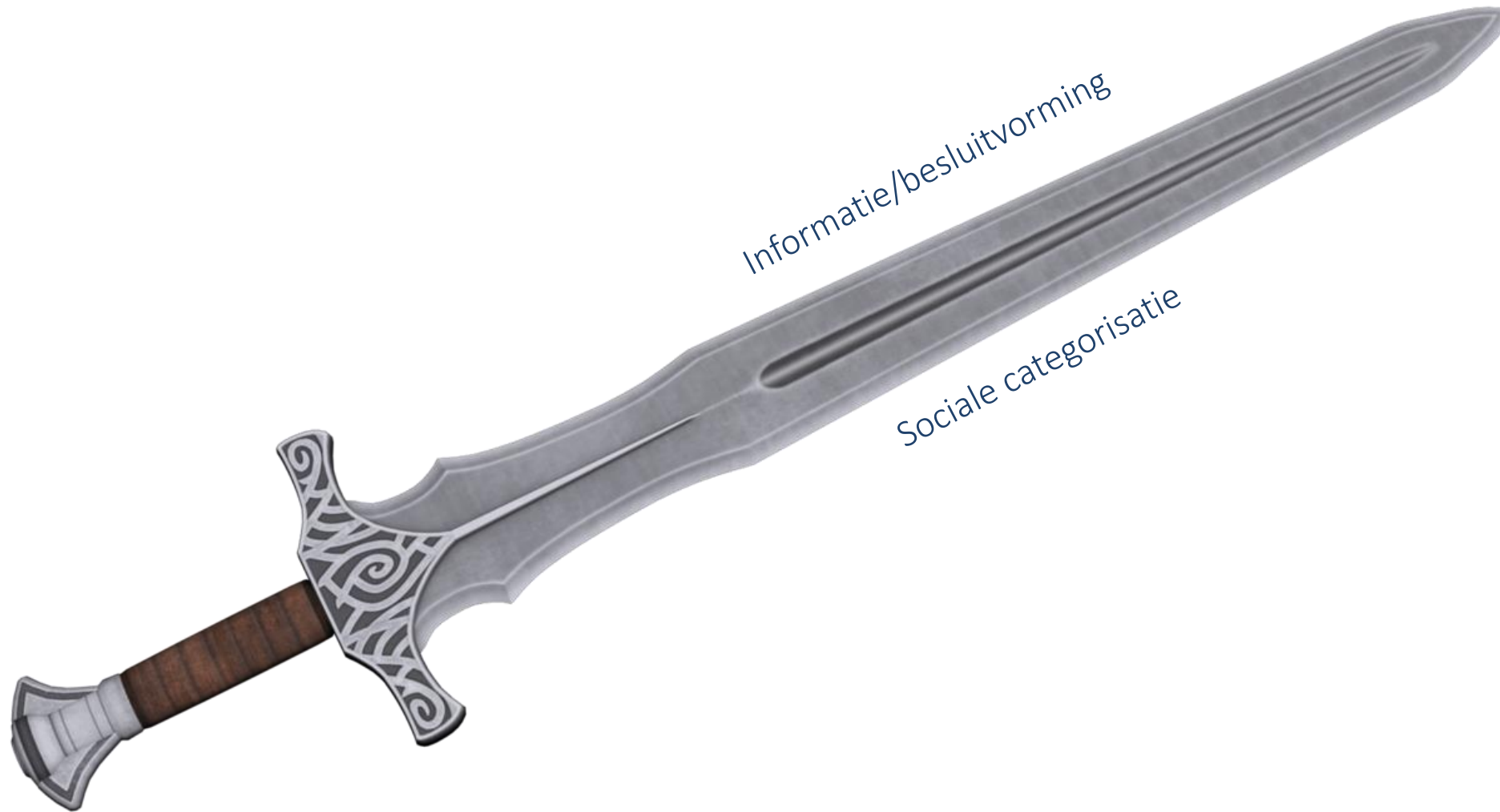
Previous research on the role of cultural diversity in teams is equivocal, suggesting that cultural diversity's effect on teams is mediated by specific team processes, and moderated by contextual variables. To reconcile conflicting perspectives and past results, we propose that cultural diversity affects teams through process losses and gains associated with increased divergence and decreased convergence. We examine whether the level (surface-level vs deep-level) and type (cross-national vs intra-national) of cultural diversity affect these processes differently. We hypothesize that task complexity and structural aspects of the team, such as team size, team tenure, and team dispersion, moderate the effects of cultural diversity on teams. We test the hypotheses with

Teamproductiviteit

Wat verklaart het verschil?



Bron: Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, (2007)



Bron: Milliken & Martins, 1996; van Knippenberg et al., 2004)

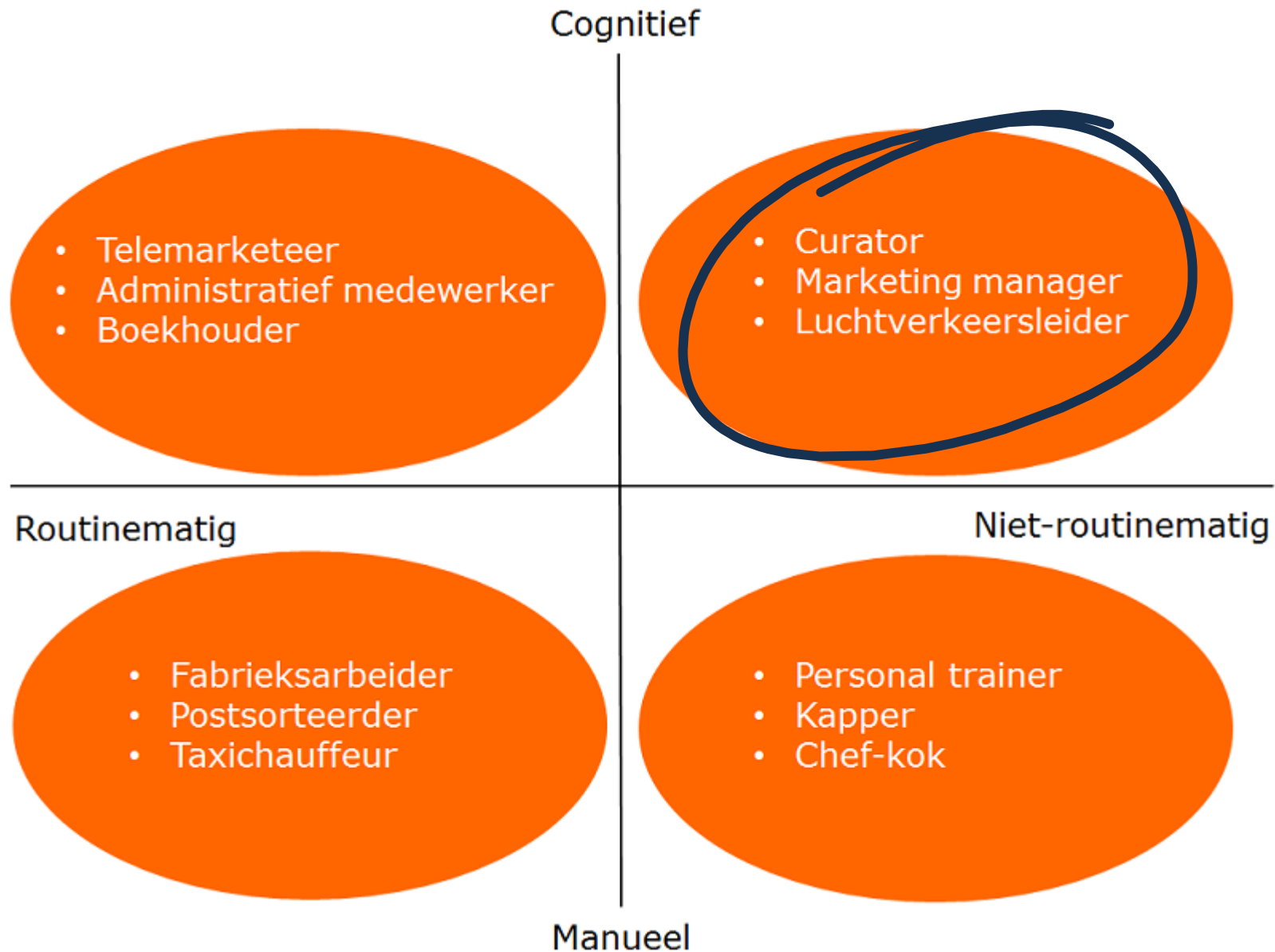
Teamproductiviteit

Wat verklaart het verschil?



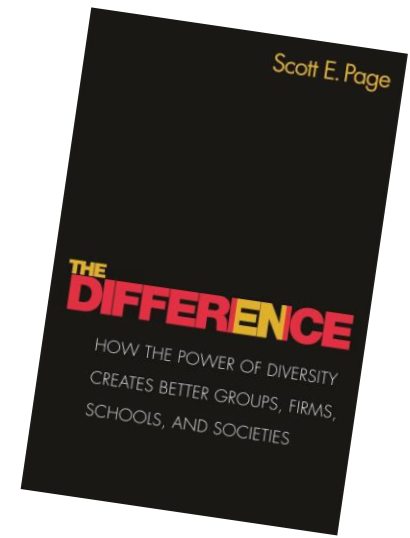
DISCLAIMER:

Dat 'diverse teams beter presteren' is enkel en alleen waar voor teams met cognitieve non-routineuze taken. Complexe groepstaken die bestaan uit sterke informatieverwerkings- en besluitvormingscomponenten (cfr. voorspellen, creatief denken, moeilijke problemen oplossen, innoveren) vereisen een veelheid aan informatie en kennis. Een divers team met verschillende kennis, perspectieven, denkwijzen, etc. (= cognitieve diversiteit) is beter geschikt om deze complexe taken uit te voeren.



1 + 1 = 3

Diversiteitsbonus



Collectieve
fout/kunde

Gemiddeld individuele
fout/kunde

Diversiteit in
fout/kunde

$$(Group - truth)^2 = \frac{1}{N} * \sum_{i=0}^n (individual_1 - truth)^2 - \frac{1}{N} * \sum_{i=0}^n (individual_1 - group)^2$$

*Hoe ver is de groep
van de "waarheid", als
een collectief*

*Hoe ver ieder van ons
individueel gemiddeld van de
"waarheid" af staat*

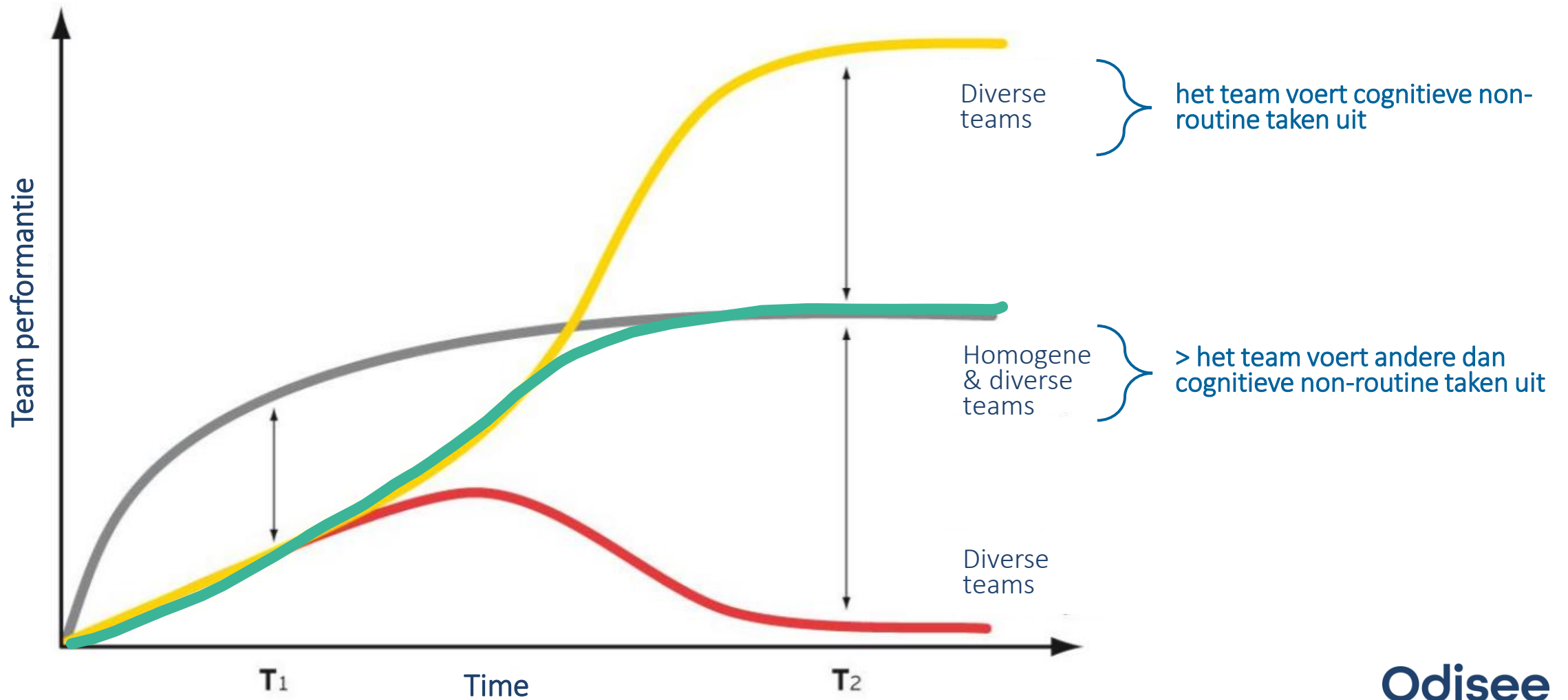
*Hoe ver de individuele
voorspellingen verwijderd zijn van
de collectieve voorspelling*

Bron: Scott Page (2016)

1 + 1 ≠ 3

De diversiteitsbonus – “diversiteit overtroeft kundigheid” – krijg je niet of veel minder bij routinematige taken en manuele niet-routinematige taken. Denk bijvoorbeeld aan medewerkers die in een fabriek kartonnen trays vouwen of dossierbeheerders die aanvragen behandelen. Als één iemand maximum 500 trays per uur kan vouwen of 5 dossiers kan behandelen, kunnen tien er samen 5000 vouwen of 50 behandelen. Wie denkt dat een divers samengesteld team zo maar veel meer kan doen, is een *magisch denker* 😊

Bron: Scott Page (2019)



Geen diversiteitsbonus ≠ geen diversiteitsvoordelen

Voordelen van diversiteit kunnen afkomstig zijn van:

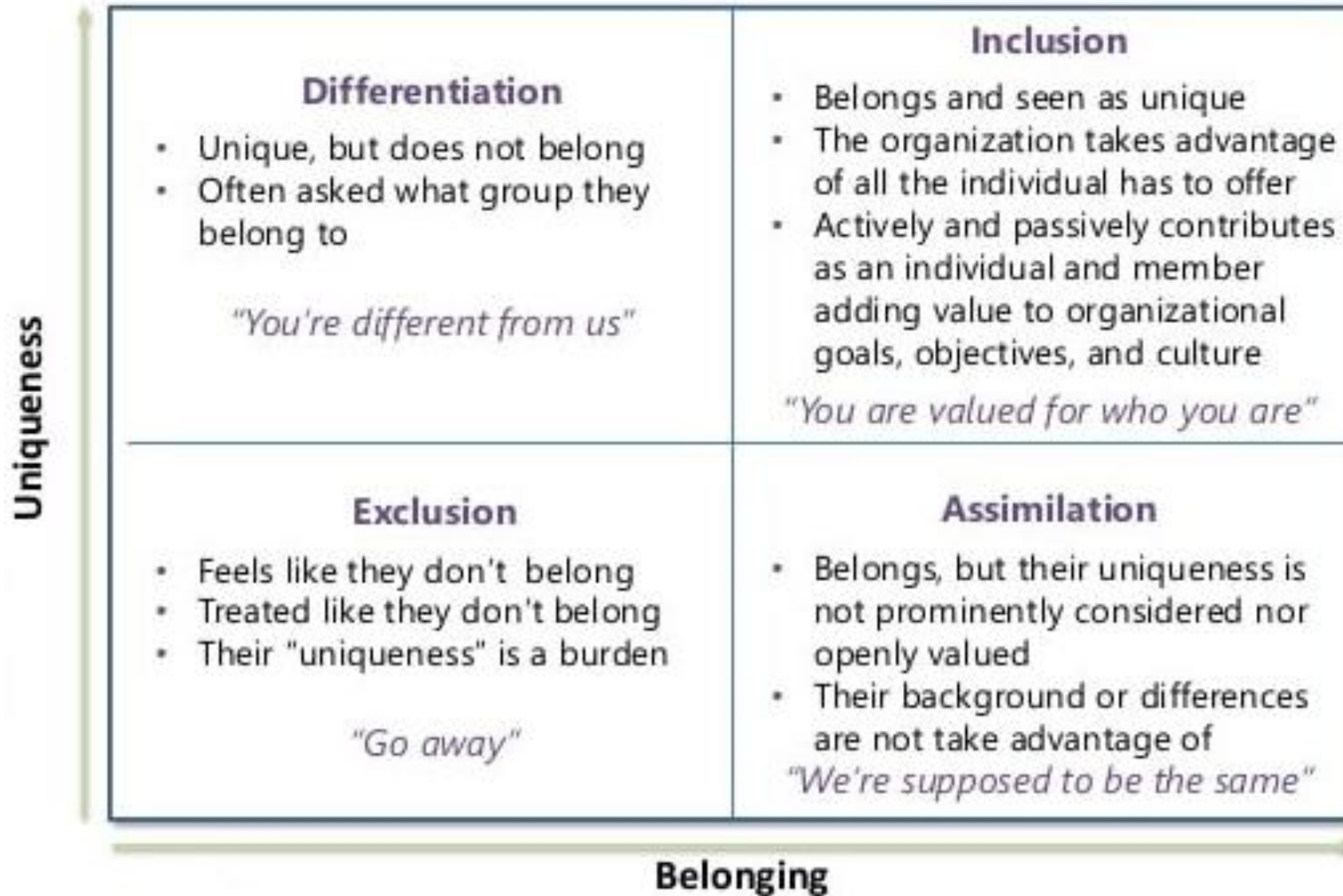
1. Speciale talenten bij sommige werknemers die zorgen voor een betere person-job fit, zoals aanhoudend enthousiasme voor repetitief werk, oog voor detail of loyaliteit;
2. Een betere kosteneffectiviteit door (loon)voordelen voor werkgevers of een effectiever en efficiënter gebruik van personeel (bijv. herontwerp van banen);
3. Andere voordelen van diversiteit en MVO, zoals een beter imago en een betere reputatie, goodwill bij klanten of een betere employer branding.

Bron: Hartnett (2011), Hernandez & McDonald (2010), Kalargyrou (2014), Kalargyrou & Volis (2014), Rosenbaum et al. (2017), Huang & Chen (2015), Lysaght et al. (2012), Siperstein et al. (2013), Lindsay et al. (2018)

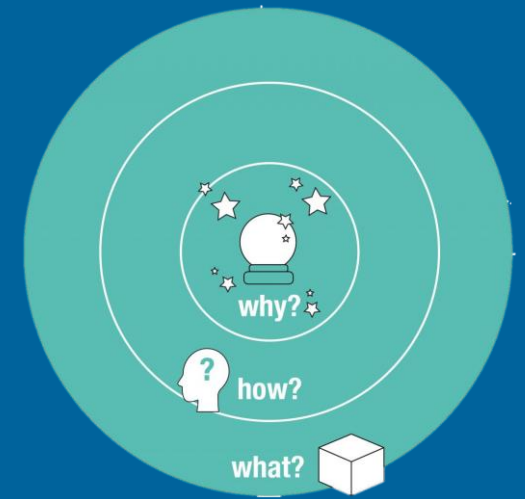
INCLUSIE

belongingness
& uniqueness



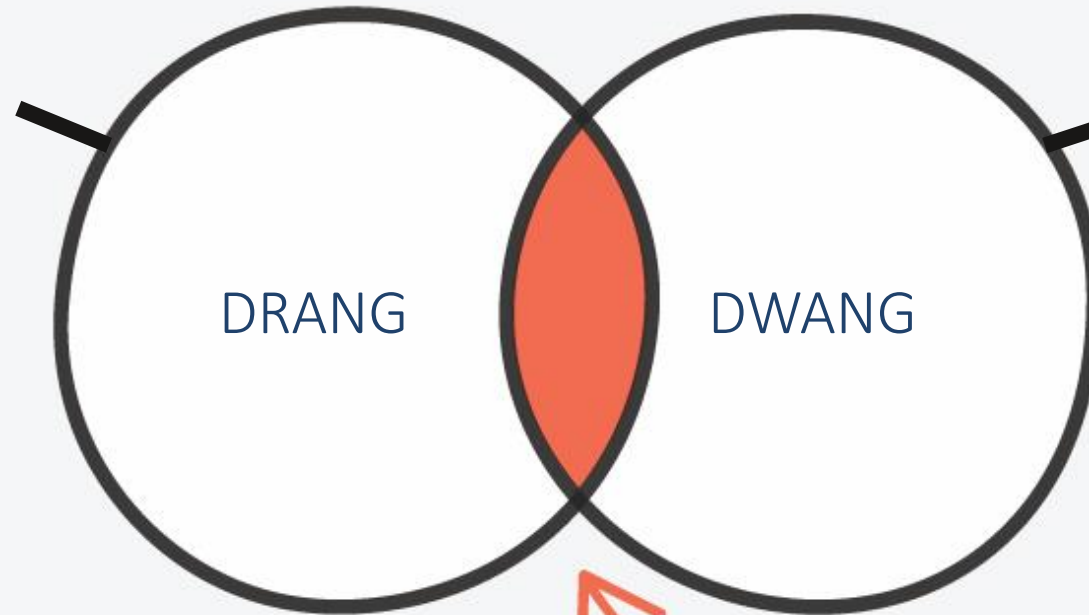


WHY & WHAT?



**Waarom werk maken van
diversiteit en inclusie? En
welke HR-praktijken inzetten?**

- Morele en sociale overwegingen
- Persoonlijke overtuiging
- Bedrijfseconomische meerwaarde



- Interne afspraken, bv. streefcijfers of quota
- Externe factoren, bv. arbeidsmarktkrapte of de vraag naar langer werken

magic



Poll

In welke mate is er een directe link tussen de organisatieprestaties (winst, marktaandeel, omzet, etc.) en de in de organisatie gehanteerde diversiteit-gerelateerde HR-praktijken (positieve actie, gerichte werving, diversiteitstraining, integratie werk-privé, mentorschap, etc.)?



Weinig tot niet!

Verklaring?

- Vaak aandacht voor populaire programma's zonder duidelijke link met specifieke, gewenste uitkomst(en) > geen strategische fit
- Veel diversiteit-gerelateerde HR-praktijken geïsoleerd geïmplementeerd, waardoor er onvoldoende aandacht gaat naar de interactie met andere, bestaande HR praktijken > geen interne fit
- Diversiteit-gerelateerde HR-praktijken vaak niet geïmplementeerd zoals gepland > geen interne fit

HR praktijken?



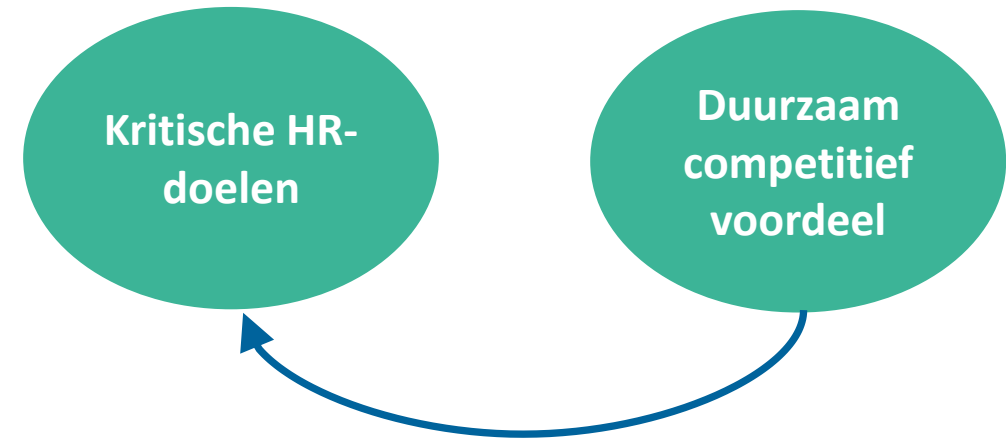
Duurzaam
competitief
voordeel

Stap 1. Wat zijn de strategische doelen van onze organisatie? Voor welke grote uitdagingen staan we?

START

Duurzaam
competitief
voordeel

Stap 2. Hoe helpt diversiteit ons in het waarmaken van onze strategische doelen en/of het aanpakken van de uitdagingen?



Kritische HR-doelen



Bron: Borghouts – van de Pas & Freese (2017)

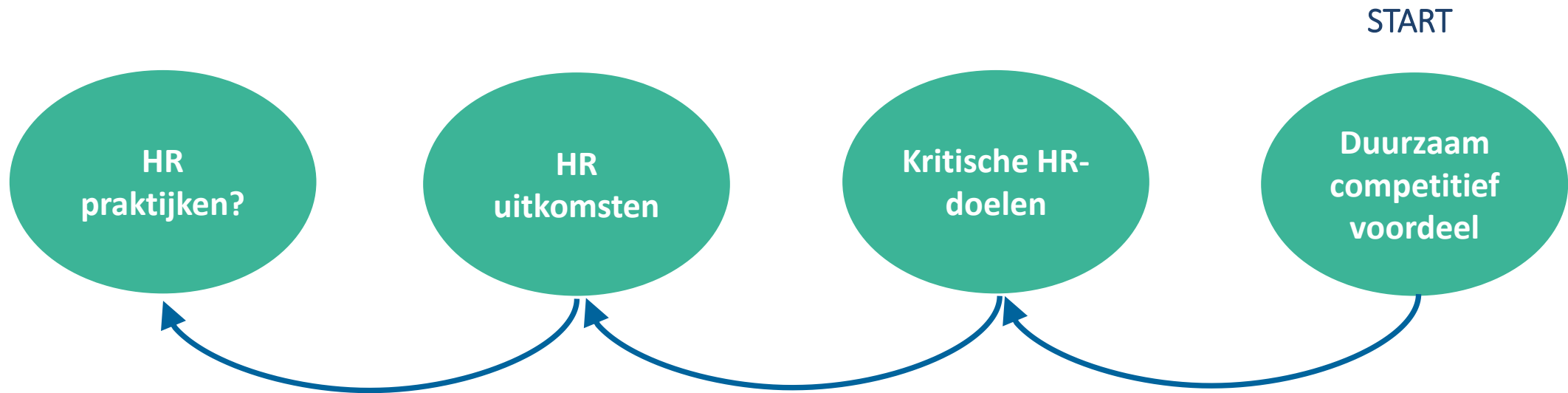
Stap 3. Welke HR-uitkomsten dragen bij aan het realiseren van onze HR-doelen?



HR-uitkomsten: attitude en gedrag van medewerkers

- Competentie
- Betrokkenheid
- Extrarolgedrag (citizenship behavior)
- Ervaren rechtvaardigheid
- Verloopintentie
- Tevredenheid
- Motivatie
- Vertrouwen
- Aanwezigheid/verzuim
- Loyaliteit
- Gevoel erbij te horen
- Zichzelf mogen zijn
- ...

Stap 4. Welke HR-praktijken moeten we inzetten om onze gewenste HR-uitkomsten waar te maken?



HR-praktijken



Belangrijk

Heb aandacht voor de interne fit!

Interne fit is de onderlinge samenhang en consistentie van HRM-instrumenten in het HRM-systeem. Het idee achter interne fit is dat sommige HRM-instrumenten beter bij elkaar passen dan anderen, waardoor het verstandig is om een combinatie van HRM-instrumenten te kiezen die elkaar versterken, in plaats van losse HRM-instrumenten.



Bringing people to and through the door

De HR-afdeling is aanzet met HRM-programma's gericht op instroom en de uitdagingen die diversiteit in teams met zich meebrengt, zoals:

- het aanpassen van vacatureteksten (o.a. benoemen van de waarde van diversiteit, vermijden van stereotypes en vermelden van alleen de essentiële functievereisten),
- gebruikmaken van een divers scala aan wervingskanalen van belang,
- het pimpen van de employer brand,
- het aanpassen van het selectieproces (o.a. selectiecriteria vooraf intern bespreken en hier transparant over te zijn, een diverse samenstelling van de sollicitatiecommissie, assessments die zo veel mogelijk 'cultuur-neutraal' zijn, *open hiring*, streefcijfers, *unconscious bias* training en positieve acties).
- Het organiseren van diversiteitstrainingen, mentoring, werkgroepen diversiteit, ontmoetings- en bewustwordingsbijeenkomsten,...

Voorbeelden van een interne misfit

- Inzetten op een employer brand dat diversiteit en inclusie uitstraalt zonder aandacht te hebben voor het wegwerken van drempels in het selectieproces?
- Inzetten op het vergroten van de diversiteit in een team en niets doen aan het bevorderen van de inclusie teneinde het risico's op frustratie, misverstanden en conflicten te beperken?
- Divers talent aan boord halen zonder te investeren in een inclusieve organisatiecultuur, waardoor het divers talent zich niet thuis voelt en de organisatie weer verlaat?
- Mensen met een beperking laten instromen in een al dan niet nieuw gecreëerde laagdrempelige job en hen vervolgens geen ontwikkelkansen bieden?

Belangrijk

Heb aandacht voor de belangrijkste HR-figuur: de middle manager!

HR-praktijken hebben zowel een positieve als significante invloed op HR-uitkomsten, met name op de houding en het gedrag van medewerkers. Dat positieve effect is niet altijd zichtbaar, wat verklaard kan worden door de wijze waarop de HR-praktijken worden geïmplementeerd door het middle management.

Drie soorten HR-praktijken

- Beoogde HR-praktijken (beleid en beoogde nieuwe HR-praktijken).
- Daadwerkelijke HR-praktijken (praktijken die voornamelijk door middle managers worden geïmplementeerd).
- Waargenomen HR-praktijken (ervaringen en percepties van werknemers over HR-praktijken die door hun directe leidinggevende worden geïmplementeerd).

Inclusief leiderschap

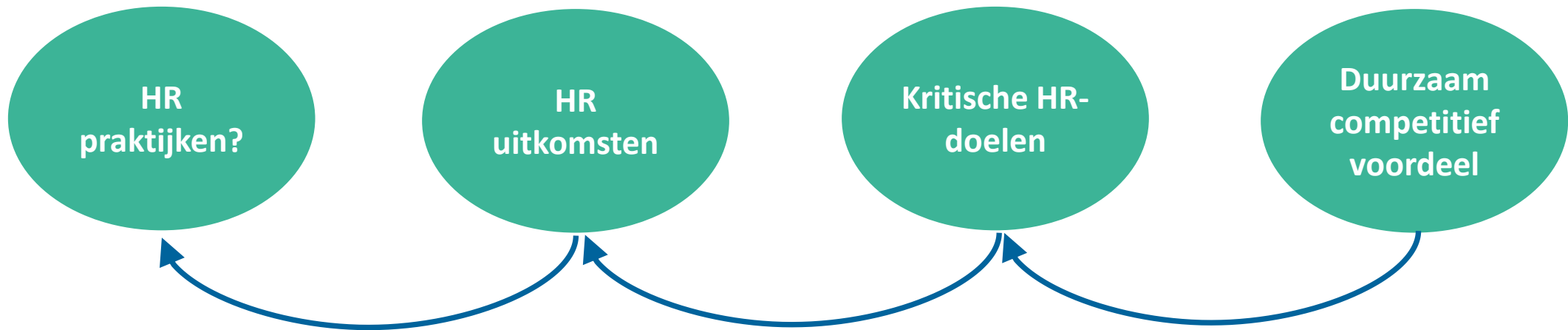
Om ruimte voor verschillen en in een team te stimuleren en te borgen, is inclusief leiderschap nodig.

Wat doet een inclusieve leider?

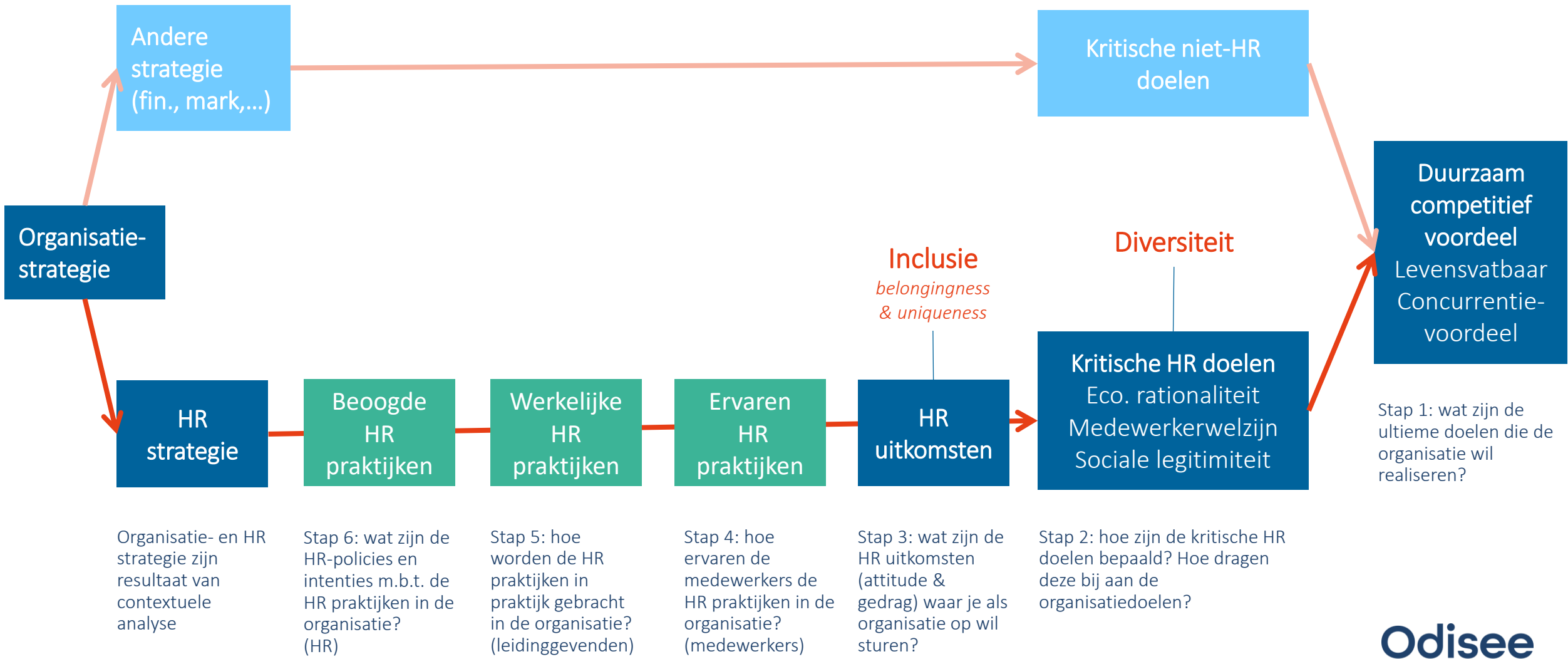
- Stimuleren van waardering en uitwisseling van verschillende perspectieven en ideeën die teamleden hebben.
- Zorgen dat er binnen een team een veilige omgeving is waarin iedereen ideeën naar voren kan brengen en er naar elk teamlid wordt geluisterd. Met andere woorden, zorgen dat teamleden zich thuis voelen in het team en daarbij zichzelf kunnen zijn.
- Uitspreken van waardering van diversiteit, merken dat ieder teamlid een gewaardeerd onderdeel is van het geheel.

In vier stappen naar een inclusieve HR-strategie

START



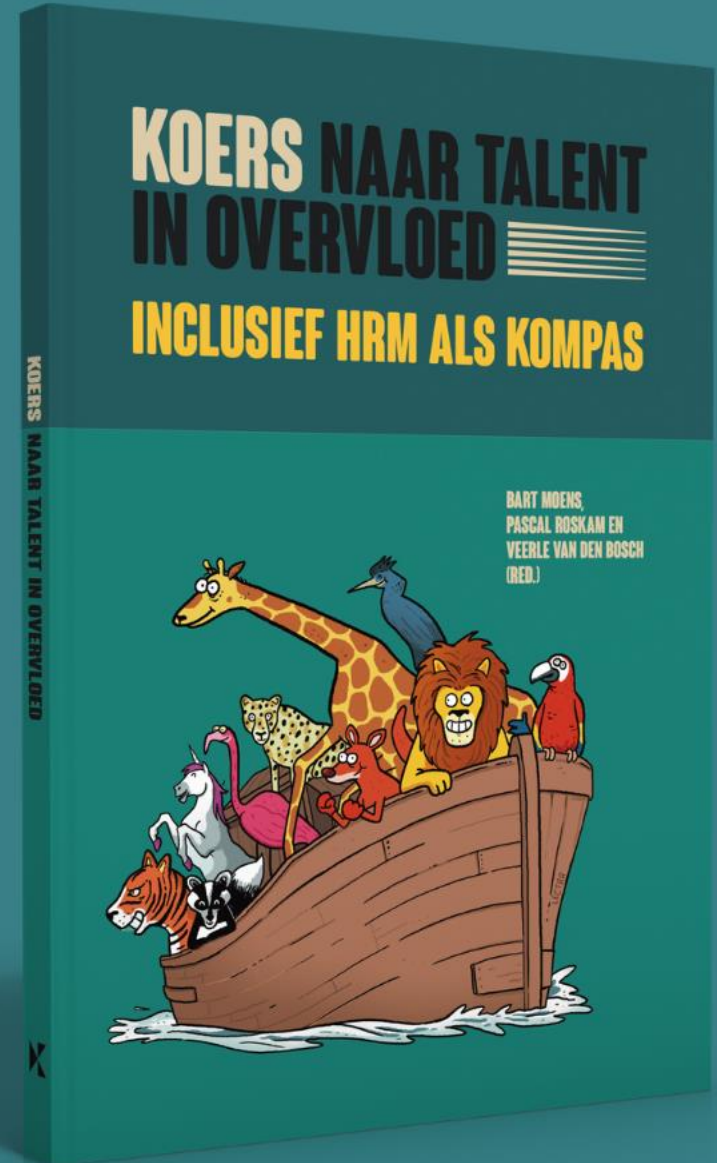
HR waardeketen




MEER WETEN? ONTDEK HET BOEK



Pak 15% korting met de
kortingscode **Koers15**
bij bestelling via de
webshop van die Keure





Act now and win tomorrow!

Laat ons niet weer tot de nood zo
hoog is en de redding niet nabij.
Batman komt ons niet redden.

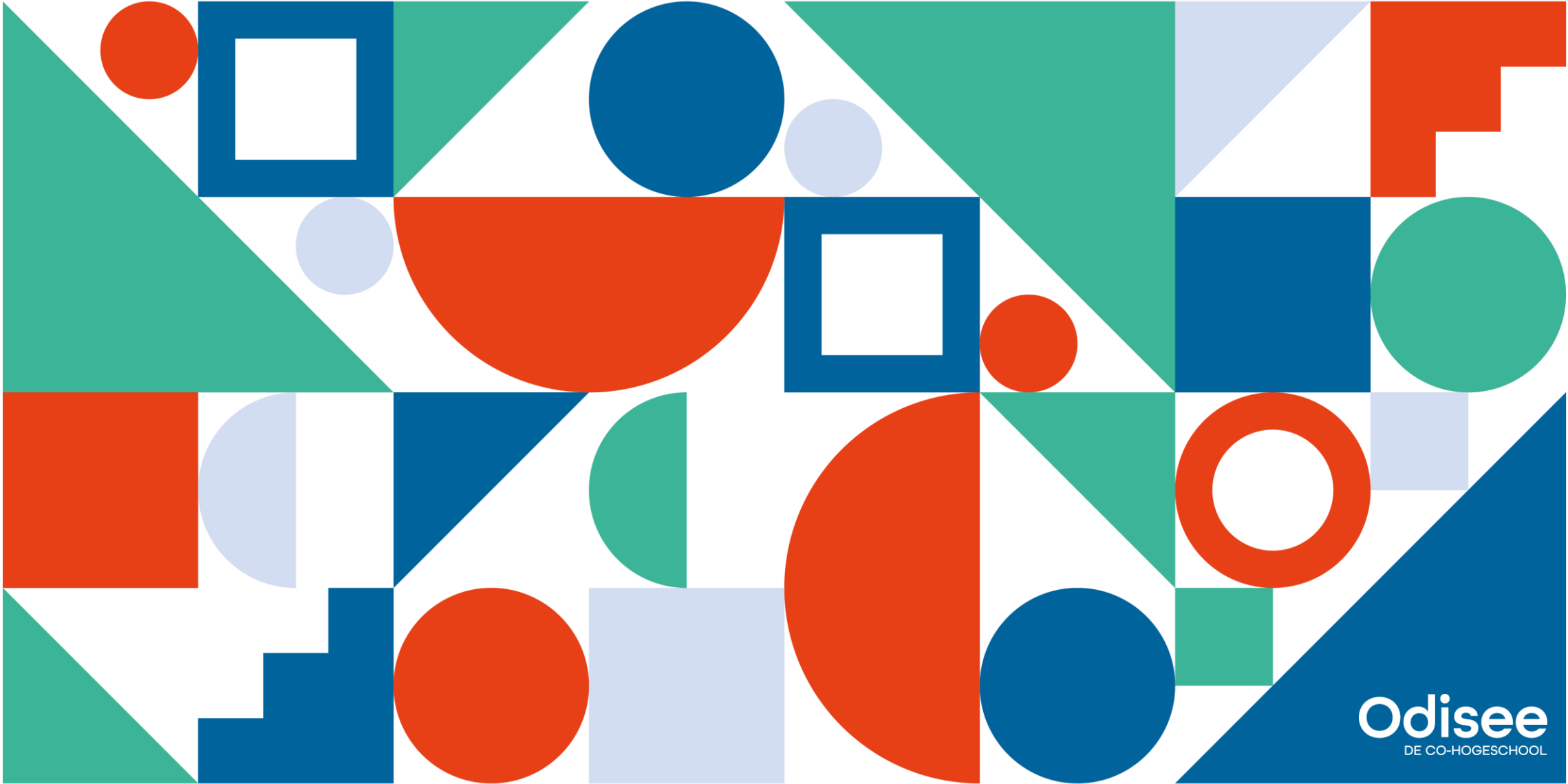


Tot zover!

Bart Moens

0468 12 06 08

bart.moens@odisee.be



Odisee
DE CO-HOGESCHOOL