



■ Carlo Strijk

# Kleurrijk in de praktijk

We vonden twee wereldwijd bekende organisaties bereid om aan de hand van een aantal vragen open kaart te spelen over hun realisering van diversiteit en inclusie: Robert Walters en Walters People, die de recruiter aanpassen aan de kandidaat, in plaats van andersom. Of, gezien vanuit Hilton Nederland en Waldorf Astoria, waar men hospitality als vertrekpunt en voorwaarde voor diversiteit en inclusie stelt. Lees hun verrassende antwoorden op onze vragen.



**“Wij willen een bedrijf zijn waar iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn.”**

*Jose Bokhorst, managing director Netherlands Robert Walters Group*

**Alleen een diverse organisatie behaalt een optimaal bedrijfsresultaat**

Op de werkvloer bij een bedrijf op de Zuidas in Amsterdam zijn de vooroordelen legio. Denk aan snelle jongens, strak in het pak, die elkaar continu ‘overtopen’ en waar stevige grappen heen en weer vliegen. Maar met een organisatie waar eenheidsworst troef is, haal je nooit het onderste uit de kan. Daarom zetten de recruitmentbureaus Robert Walters en Walters People stevig in op diversiteit en willen zij een bedrijf zijn waar iedereen zich thuis voelt. Aan het woord is managing director Jose Bokhorst.

**Wat is voor jullie diversiteit?**

“Diversiteit betekent voor ons dat wij alleen naar de kwaliteiten van (toekomstige) collega’s kijken en niet naar afkomst, achtergrond, hobby’s of zelfs de soort humor. Wat telt is dat iemand goed is in zijn werk. Als dat zo is, is er bij ons voor iedereen plek. Diversiteit betekent voor ons ook dat wij niet alleen collega’s aannemen met ervaring binnen recruitment. Bij ons op de werkvloer vind je mensen die gewerkt

hebben in allerlei sectoren en functies. Het is een van de pijlers onder ons beleid dat wij openstaan voor diverse achtergronden en dat onze collega’s niet in een mal hoeven te passen. Die open-minded instelling zorgt ervoor dat er een grote variatie is aan mensen die bij ons solliciteren en werken.” Naast culturele diversiteit hecht Robert Walters ook veel waarde aan een gemêleerd personeelsbestand op andere vlakken. “Zo is de man-vrouwverhouding onder onze consultants ongeveer 50/50. Binnen lager en hoger management lopen vrouwen iets voor en van de topfuncties in Nederland worden er drie van de acht bezet door vrouwen. De gemiddelde leeftijd binnen onze organisatie is 33 jaar, maar in de afgelopen maanden hebben wij mensen aangenomen variërend in leeftijd van 22 tot 49 jaar.”

**Waarom is diversiteit voor jullie belangrijk?**

“Dit diverse personeelsbestand geeft ons als bedrijf de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat iedereen bij Robert Walters en Walters People zich prettig voelt, waarbij inclusiviteit het sleutelwoord is. Dat begint al bij de onboarding, door bijvoorbeeld een sportelement toe te voegen waardoor collega’s elkaar beter leren kennen en moeten samenwerken. Ook krijgt iedereen een mentor toegewezen die de starter de eerste paar maanden wegwijs maakt in de organisatie. En na de eerste twee of drie maanden zijn er evaluatiegesprekken om te beoordelen of nieuwe collega’s goed in hun vel zitten en hoe ze de cultuur ervaren. Op die manier proberen we een omgeving te creëren waar iedereen zich veilig voelt.”

**Wat doen jullie binnen de organisatie om diversiteit te bevorderen?**

“Waarom dat allemaal nodig is? Omdat alleen bij een organisatie met veel diversiteit het beste resultaat wordt behaald. Bij een bedrijf met een grote verscheidenheid aan

personeel houdt iedereen elkaar scherp en kunnen collega's van elkaar leren en stimuleren om beter te worden. Dat in tegenstelling tot een organisatie waar iedereen op elkaar lijkt, daar is niemand meer kritisch op elkaar en daagt niemand elkaar nog uit." En als we het toch over een optimaal bedrijfsresultaat hebben: Robert Walters en Walters People hebben ook een divers klantenbestand. "Regelmatig merken wij dat bedrijven waarmee wij werken een diversiteitsbeleid hebben en deze klanten verwachten dat ook steeds vaker van ons. Dat, in combinatie met maatschappelijke ontwikkelingen de laatste jaren, zorgt ervoor dat we nog meer zijn gaan inzien dat diversiteit van grote toegevoegde waarde is. Ook werken wij als recruitmentorganisatie natuurlijk veel met kandidaten die op zoek zijn naar een nieuwe baan. Deze kandidaten zijn een afspiegeling van de maatschappij en om hen op de beste manier bij te staan, moet je ook collega's hebben die verschillend zijn. Om maar een voorbeeld te geven: een recruiter die is geboren en getogen in Amsterdam, daar werkt en er zijn vriendenclub heeft, kan zich misschien niet helemaal inleven in de reden waarom een expat naar de hoofdstad is gekomen en wat deze precies zoekt in zijn werk."

### **Welke tips heb je voor andere organisaties?**

"Uiteindelijk gaat diversiteit volgens ons erom dat je met een open blik naar mensen kijkt. Dat is de tip die wij aan andere organisaties willen meegeven. Je kunt nog zo veel beleid op papier zetten, in essentie moet je als bedrijf eenvoudigweg kijken naar wat iemand toevoegt aan de organisatie. Laat ook regelmatig verschillende mensen het sollicitatieproces leiden, want ook iedere *hiring manager* is anders en ziet verschillende kwaliteiten in dezelfde kandidaat. Ten slotte merk je als bedrijf al

snel dat een verscheidenheid aan mensen ook een verscheidenheid aan kwaliteiten met zich meebrengt, waardoor mensen elkaar uitdagen en van elkaar leren. Zijn de eerste stappen gezet, dan zal de diversiteit binnen een organisatie zich steeds verder uitbreiden. En daar plukt ieder bedrijf de vruchten van."



### **Achtergronden, nationaliteiten, culturen, en inzichten inzetten om elkaar te ontwikkelen en versterken, wereldwijd"**

*Marit Brommer, human resources manager  
Waldorf Astoria*

### **Met open blik naar mensen kijken**

In de wereld van hospitality en gastvrijheid waarin Hilton-hotels in Nederland en Waldorf Astoria (onderdeel van Hilton) zich begeven, is het van groot belang met een open blik naar de wereld en mensen te kijken. Hun gasten zijn afkomstig uit vele verschillende landen. Om hen de beste beleving te bieden is het van groot belang op de hoogte te zijn van de culturele verschillen, hierop te anticiperen, deze te accepteren en je erdoor te laten inspireren. Hilton zal er altijd naar streven om een afspiegeling te zijn van de wereldwijde gemeenschappen waarin we als organisatie leven en werken. Ze zijn ervan overtuigd dat diversiteit en inclusiviteit

ons helpen om sterkere en productievere teams te bouwen en ons daardoor te onderscheiden. Marit Brommer, human resources manager bij Waldorf Astoria, en Rowena Lodder, director of Human Resources Hilton Nederland, lichten dit toe.

### **Wat is diversiteit?**

Marit: "Voor ons omvat dit een optimale samenstelling van wereldwijde culturen, perspectieven en vaardigheden, unieke eigenschappen en kenmerken. In een team betekent dit dat er een brede verscheidenheid aan achtergronden, nationaliteiten, culturen, inzichten aanwezig is die elkaar ontwikkelen en versterken."

### **Waarom is diversiteit voor jullie belangrijk?**

Rowena: "Onze oprichter, Conrad Hilton, heeft een duidelijke visie uiteengezet: *'To fill the earth with the light and warmth of hospitality'*. Op basis daarvan is ook onze missie geformuleerd: *'To be the most hospitable company in the world by creating heartfelt experiences for guests, meaningful opportunities for team members, high value for owners and a positive impact in our communities'*. Diversiteit en inclusiviteit vormen de kern van deze visie en missie als ook onze waarden. Binnen Hilton focussen we ons op drie diversiteitsgebieden:

1. Demografie, zoals leeftijd, geslacht, genderidentiteit, seksuele geaardheid, fysieke mogelijkheden.
2. Achtergrond, inclusief etniciteit, burgerschap, geografische locaties, taal/talen, nationale oorsprong of religie.
3. Vaardigheden en competenties, zoals levenservaringen, educatieve achtergrond, professionele ervaring, manier van denken, manier van communiceren, kennis van de industrie of technische vaardigheden en expertise."



Rowena Lodder, director of Human Resources Hilton Netherlands

Ook het personeelsbestand is internationaal. Binnen de Hilton-hotels in Nederland zijn er zo'n 20 à 30 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd. Rowena: "Wereldwijd vind je Hilton-hotels in zo'n 119 landen en gebieden, worden er meer dan 40 verschillende talen gesproken en werken er inmiddels vijf generaties team members in de hotels. Deze diversiteit helpt ons niet alleen in het verlenen van de beste service aan onze gasten. Het is ook een enorme verrijking voor onze team members, die hierdoor veel leren van elkaar, wat weer bijdraagt aan hun persoonlijke ontwikkeling."

### **Wat doen jullie binnen de organisatie om diversiteit te bevorderen?**

"Diversity, inclusion en belonging zijn onderdeel van de Hilton-cultuur," vertelt Rowena. "Alle medewerkers wereldwijd worden geschoold op het gebied van *diversity, inclusion en unconscious bias*. Het is zelfs een verplichte e-learning die minimaal eens per jaar aan bod komt. Er worden workshops, webinars en themadagen gehouden waarbij verschillende facetten van diversiteit aan de orde komen. Hierbij kun je denken aan evenredige

kansen in carrièreontwikkeling en verdeling in leidinggevende rollen tussen mannen en vrouwen waar bijvoorbeeld de *Women in Leadership*-strategie op is gefocust. Lokaal hebben we de afgelopen vijf jaar een samenwerking gehad met VluchtelingenWerk Nederland waarmee we jaarlijks een meet-and-greet-event hebben georganiseerd voor de vluchtelingendoelgroep die in onze hotels zou willen werken. Ook bekijken we geregeld welke mogelijkheden er zouden kunnen worden gecreëerd voor medemensen met een beperking, die een welkome aanvulling op onze teams zouden kunnen zijn en hoe dit dan gerealiseerd kan worden. En jaarlijks vragen we ook onze team members om ons te laten weten wat ze van deze onderwerpen vinden en hoe zij zich daaronder voelen. Dit doen we middels de Global Team Member Opinion Survey."

De Nederlandse hotels hebben ook al sinds 2016 het predicaat *Best Workplace* (van *Great Place to Work*) waar dit onderwerp ook een thema is. Marit: "Belangrijk is dat onze team members zichzelf kunnen zijn op het werk en zich ook veilig bij ons voelen. Door veel aandacht aan diversiteit en inclusiviteit te geven wordt het onderdeel van je cultuur en weet men niet beter. In onze hotels is diversiteit een hoofdpunt op de

trainingsagenda tijdens de introductiedagen. Er wordt duidelijk gemaakt dat respect voor elkaar het allerbelangrijkste is in het hotel; er wordt geen onderscheid gemaakt op basis van religie, gender, geaardheid, kleur. Iedereen is gelijk. Belangrijker is uiteraard de uitvoering in de praktijk en op dagelijkse basis in de hotels wat gedragen en gewaarborgd wordt door onze leidinggevendenden."

### **Welke tips heb je voor andere organisaties?**

"Het hebben van een divers team is zo'n verrijking voor je organisatie - en voor de mensen die er werken - dat het een groot verlies zou zijn als je je daar niet voor zou inzetten," vindt Marit. "Daarnaast loop je mogelijk talent mis die de onderneming kan helpen groeien in allerlei facetten."

### **Diversiteitsmoeheid**

Diversiteit en inclusie zijn lang niet altijd meer het favoriete onderwerp. En soms merken we als redactie dat er al sprake van heuse 'diversiteitsmoeheid' bij bedrijven. Hopelijk moedigen deze tastbare praktijkverhalen je juist aan een volgende stap te zetten. Wij zijn ze dankbaar voor hun openheid. ■

**Carlo Strijk**, redactie TvOO