

Inhoud

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 9 |
| Deel I – Wat is diversiteit? | 15 |
| Wat is diversiteit? | 17 |
| Definitie | 17 |
| Reikwijdte | 20 |
| Vroege voorvechters | 23 |
| Hokjesdenken en monoculturen | 26 |
| Risico's van monoculturen of een overdreven hiërarchie | 26 |
| Waarom werken we zo? | 30 |
| De winst van diversiteit | 40 |
| Belangrijke motieven om met diversiteit aan de slag te gaan | 40 |
| De bedrijfseconomische kant | 41 |
| De kwantitatieve kant van diversiteit | 42 |
| De sociaal-rechtvaardige kant | 46 |
| <i>'Diversiteit is als groentesoep' – interview met Jesse Jackson</i> | 48 |
| Wanneer werkt diversiteit? | 53 |
| Onderzoek naar diversiteit | 53 |
| De zin en onzin van diversiteit | 58 |
| Veelvoorkomende misverstanden over diversiteit | 60 |
| <i>De fotogalerij van Ben Verwaayen – interview met Ben Verwaayen</i> | 64 |
| Deel II – Soorten diversiteit | 71 |
| Nieuwe Nederlanders | 73 |
| <i>'Goedbedoeld proberen is niet genoeg' – interview met Faiza Dadi</i> | 85 |
| Hoge hakken in de board? | 89 |
| Integratie versus assimilatie – <i>Column van Ylva Poelman</i> | 99 |

| | |
|---|-----|
| Matuur talent | 102 |
| <i>'Lief en aardig bewaar je maar voor thuis' – interview met Neelie Kroes</i> | 110 |
| De multigeneratie workforce | 114 |
| | |
| Deel III – Tips voor divers talent | 119 |
| | |
| Multicultureel talent | 121 |
| Tips voor multicultureel talent | 121 |
| <i>Het verhaal van Kenaad Tewarie</i> | 122 |
| Vrouwelijk talent | 127 |
| Tips voor vrouwelijk talent | 128 |
| <i>'Diversiteit ontstaat helaas niet vanzelf' – interview met Anne Mulcahy</i> | 130 |
| Ouderen | 135 |
| Tips voor matuur talent | 136 |
| | |
| Deel IV – Tips voor bedrijven met diversiteitsambities | 137 |
| | |
| Diversiteit begint aan de top! | 139 |
| Wat kunnen bedrijven doen? | 140 |
| Een blauwdruk voor diversiteitsmanagement | 143 |
| <i>'Bescheidenheid zit vrouwen in de weg' – interview met Anja Groenewoud</i> | 148 |
| Tips voor werkgevers hoe om te gaan met divers talent | 153 |
| De multiculturele werknemer | 153 |
| <i>'Voor diversiteit is ruw materiaal nodig' – interview met René Dahan</i> | 157 |
| De vrouwelijke werknemer | 161 |
| <i>'Groot denken heb ik niet van vrouwen geleerd' – interview met Pamela Boumeester</i> | 165 |
| De oudere werknemer | 170 |
| Multigeneratie | 173 |
| <i>'Ik wil weg van het klonen' – Interview met Peter Berdowski</i> | 175 |
| Een kritische blik op diversiteit | 180 |
| | |
| Nawoord | 185 |
| Literatuur | 191 |
| Verklarende woordenlijst | 195 |
| Met dank aan | 197 |

Voorwoord

Anno 2010 staat het thema diversiteit serieus in de belangstelling van bedrijven. In de afgelopen drie jaar kwam het onderwerp op een toenemend aantal corporate agenda's te staan. HR-directeuren, CEO's en commissarissen buigen zich steeds vaker over de vraag wat de relevantie van diversiteit is en hoe je als organisatie een meer diverse arbeidspopulatie kunt creëren.

Toch signaleer ik op basis van mijn ervaringen binnen het hogere segment van executive search dat te veel organisaties de (senior) management- en directieposities nog altijd tamelijk traditioneel invullen en er met name hoogopgeleide, westerse blanke mannen doorstromen naar de sleutelposities binnen het bedrijfsleven en het publieke domein.

De komende jaren zal de generatie die bekendstaat als de babyboomers massaal met grote vakantie gaan en niet eerder vertoonde gaten in de arbeidsmarkt achterlaten. Aan de vooravond van de uitstroom van deze groep, vist het merendeel van de organisaties onverminderd in een en dezelfde beperkte vijver, terwijl er in mijn ogen een enorm reservoir van talent daarbuiten bestaat. In het executive search-metier valt ondertussen een ontwikkeling te signaleren waarbij het vooral draait om het formeren van complementaire teams, in plaats van het zoeken naar talent op zichzelf. Ook die tendens maakt het relevanter om te kijken naar gekwalificeerd talent dat echt iets toevoegt aan het palet van competenties, persoonlijkheden en inzichten.

Dit boek richt zich vooral op de bovenste bestuurslagen van de samenleving en is dus met name gericht op de bovenkant van de corporate piramide. Dit wordt onder andere ingegeven door het feit dat ik in mijn dagelijkse werk vooral te maken heb met deze managementlagen (senior managers, directieleden en leden van Raden van Commissarissen). Hoewel de scope daardoor smal is en zich met name richt op divers toptalent, heeft het onderwerp relevantie voor alle werknemers,

ambtenaren en leidinggevend. Wanneer wij geen serieus werk maken van diversiteit, zullen alle Nederlanders op termijn last krijgen van de gevolgen hiervan, zo zal later in dit boek blijken. Bovendien kan de discussie rondom het doorbreken van het huidige traditionele wervingsbeleid naar mijn overtuiging alleen echt vlot getrokken worden door de bestuurders aan de top (het ‘old boys network’ en de Raden van Bestuur van de grotere, veelal beursgenoteerde ondernemingen).

Veel recentelijk gepubliceerde boeken geven de opinie weer van consultants en andere experts. Over het algemeen onderschrijven ze de wenselijkheid van diversiteit. Deze groep lijkt grotendeels overtuigd en komt vaak met heldere adviezen, maar desalniettemin is er nog te weinig tractie in de maatschappij. Waar de meeste publicaties zich vooral richten op de theorie of met name belichten wat er mis gaat in de praktijk, wijkt dit boek in die zin af. Het probeert op eenvoudige wijze inzichtelijk te maken hoe bedrijven die succes wisten te boeken met diversiteitsprogramma’s te werk gingen. Het geeft een aantal simpele handvaten en praktische tips hoe diversiteitsbeleid echt kan gaan werken. Verschillende CEO’s en *practice leaders* komen aan het woord en tonen dat er wel degelijk *best practices en success stories* bestaan. Hoewel een deel van het bestuurlijke bastion weerbarstig is, zijn er inmiddels ook voorbeelden van CEO’s en toezichhouders die niet alleen lippen dienst bewijzen aan diversiteit, maar serieuze stappen nemen op de diversiteitsladder. Naast deze vernieuwende groep bestuurders, worden ook verschillende ‘diverse’ toptalenten aan het woord gelaten die de glazen, roze en zwarte plafonds wisten te doorbreken en die in een opvallend aantal gevallen helemaal geen issue maken van hun achtergrond. In deel één wordt behandeld waar diversiteit om draait, welke aspecten er aan kleven en wat de zinvolle en minder zinvolle kanten van de diversiteitsdiscussie zijn. Deel twee gaat in op een aantal categorieën van diversiteit en bespreekt veel voorkomende issues bij deze groepen. Deel drie richt zich tot het divers talent zelf en geeft een aantal praktische tips van CEO’s, specialisten en doorgebroken talenten uit deze categorieën. Deel vier richt zich op organisaties die serieus werk willen maken van diversiteit en geeft tips voor bedrijven die willen komen tot een meer gebalanceerd personeelsbestand. Op verschillende plaatsen wordt het boek geïllustreerd met quotes van *practice leaders* op het terrein van diversiteit. Bovendien wordt een negental

interviews met voorvechters van diversiteit integraal weergegeven die eerder verschenen in het zakenblad *Management Team*.

De afgelopen drie jaar verscheen er een scala aan boeken over genderdiversiteit. Hoewel ik een groot voorstander ben van een groter aantal vrouwen op managementposities, betekent diversiteit zoveel meer. Los van de man-vrouwdiscussie, zijn er de categorieën van allochtonen/mensen met een andere culturele achtergrond. Daarnaast speelt de actuele discussie rondom leeftijd, arbeids(on)geschiktheid, seksuele geaardheid etc. Ik signaleer dat de hele hype rond diversiteit nog erg vaak ontaardt in generalisaties, vooroordelen en typisch Nederlands hokjesdenken. We denken in Nederland nog te vaak overdreven categoriaal (in termen van: in gesloten categorieën). Dat is een snelle oplossing voor een probleem dat mijns inziens niet snel op te lossen valt. Mede door die aanpak worden de bovengenoemde groepen veelvuldig gestigmatiseerd. Mannelijke bestuurders zijn dominante haantjes, vrouwen zijn ofwel te soft, ofwel te *bitchy* en allochtonen worden, zonder dat dit wordt geëxpliciteerd, nog te vaak gezien als onaangepast of vreemd. Maar los van het feit dat talenten uit de verschillende categorieën heel verschillende mensen zijn die zich lastig onder één noemer laten vangen, draait de discussie rondom dit thema, en om het populair te zeggen niet om mannen, vrouwen, allo's of homo's. Diversiteit draait primair om het vermogen om vanuit verschillende invalshoeken naar problemen en uitdagingen te (durven) kijken. Iets wat gemiddeld genomen nu eenmaal beter lukt met een heterogeen gezelschap van getalenteerde individuen die zich durven uit te spreken, maar wat niet per definitie makkelijker is.

De zinvolle aandacht voor het doorstromen van vrouwen naar zwaardere management- en directieposities, heeft de aandacht voor de andere vormen van diversiteit in mijn ogen ondertussen naar de achtergrond verdrongen. In de praktijk zie je in veel gevallen zelfs dat bedrijven die wel serieus werk maken van diversiteit, blijven hangen in genderprogramma's. Daarnaast heeft de recessie in veel organisaties geleid tot een kortetermijnfocus, waardoor een aantal diepte-investeringen in divers talent bevroren is. Op basis van verschillende onderzoeken op dit terrein is het de vraag of dat laatste verstandig is.

Een soortgelijke conclusie trekken Fernandez-Araoz, Groysberg en Nohria van het managementblad *Harvard Business Review* (mei 2009). Ook zij herkennen een historisch patroon. Toen in september

2001 de terroristische aanslag plaatsvond in New York, gevolgd door een oorlog in Afghanistan, een SARS-uitbraak en een oorlog in Irak, behielden de meeste bedrijven slechts hun allerbeste talenten. Maar toen in 2003 de economie weer aantrok, barstte de slag om het talent direct weer los. De bedrijven die niet alle wervingsprogramma's in de kast gezet hadden, plukten daar vruchten van. Met de Harvard-auteurs ben ik ervan overtuigd dat de geschiedenis zich ook dit keer zal herhalen. De bedrijven die tijdens mindere tijden bleven investeren in talentontwikkelingsprogramma's in het algemeen (waaronder programma's voor het aantrekken en ontwikkelen van divers talent), zijn onevenredig in het voordeel zodra de economie herstel vertoont. Een pleidooi voor door-dachte structurele investeringen op dit terrein. Het is tijd om eindelijk eens echt werk te maken van diversiteit. Denk overigens niet dat het een gemakkelijke opgave wordt. Onderzoek van organisaties die al langdurig serieus werk maken van diversiteit, zoals Alcatel-Lucent, IBM en Accenture, laten zien dat je meestal eerst door de fase van *surface level diversity* heen zult moeten (waarin er sprake is van het werken aan diverse teams met direct zichtbare verschillen in termen van bijvoorbeeld sekse of ras). Vervolgens stagneert de progressie in veel gevallen totdat de teamleden de waarden en overtuigingen van elkaar hebben leren kennen en deze op de juiste wijze hebben leren inschatten. Noodzakelijke voorwaarde daarbij is dat er sprake is van wederkerige inspanningen van zowel het bedrijf als het aanwezige talent. Pas dan kom je als organisatie toe aan *deep level diversity*.

De brede diversiteitsdiscussie valt in mijn ogen uiteen in verschillende facetten. Enerzijds is er de vraag wat diversiteit in de praktijk kan toevoegen. Wat levert het gemiddeld genomen op en welke additionele voordelen vallen er te verwachten? Daarnaast is er de kwantitatieve kant van de zaak. Kunnen wij ons met de toenemende vergrijzing en simultane ontgroening permitteren om bepaalde groepen talent maar beperkt te laten in- en doorstromen? En, is het los daarvan en in het kader van de tendens om te komen tot meer maatschappelijk verantwoord ondernemen, sowieso verantwoord om categorieën (divers) talent nauwelijks toe te laten tot de hogere regionen van de arbeidsmarkt? Waarom is er in de media vooral aandacht voor wat er niet goed gaat met divers talent en welke – minder bekende – succesverhalen zijn er?

Dit boek heeft geen wetenschappelijke pretentie. De oplossingen die ik tegenkwam zijn veelal *common sense*. Toch krijgen te weinig

organisaties hun diversiteitsbeleid op dit moment echt werkend. Mede daarom tracht dit boek door middel van een compilatie van de opinies van succesvolle CEO's, toptalenten met een diverse achtergrond, *practice leaders* en toezichthouders uit allerlei werelden, verschillende tips en valkuilen op het terrein van diversiteit inzichtelijk te maken.

De talentcrisis die zal gaan ontstaan door het uitstromen van de babyboomers zal in mijn ogen de komende jaren een niet te onderschatten *burning platform* opleveren. Een onbedoeld, maar positief neveneffect voor de implementatie van een breed gedragen diversiteitsdenken. De geschiedenis leert ons dat veranderingen alleen snel worden doorgevoerd als daartoe een acute noodzaak bestaat. Nu er te weinig jonge, mannelijke, blanke, hoogopgeleide westerse (heteroseksuele) traditionele talenten voor handen zullen zijn, wordt het noodzaak serieus werk te maken van diversiteit in denken – en handelen. Mede daarom ben ik van mening dat op korte termijn het juiste *momentum* zal ontstaan om meer dan ooit tevoren te komen tot een evenwichtigere samenstelling van de arbeidsmarkt.

Ralf Knechtmans – oktober 2010

Deel I:

Wat is diversiteit?

Wat is diversiteit?

Definitie

Er wordt de laatste tijd veel gesproken over diversiteit. Met name de kwestie van geslachtsdiversiteit leidt soms tot verhitte en emotionele debatten. Maar wat is diversiteit eigenlijk? Welke gangbare definities zijn er en waar draait het om?

Het begrip diversiteit komt van het Latijnse *diversus*, wat zoveel betekent als: naar verschillende kanten, naar de andere kant of in tegenovergestelde richting gekeerd zijn. Daarnaast is er verwantschap met het Latijnse begrip *divertere*, dat weggaan of verschillen kan betekenen. Wij verstaan onder *diversiteit* nu vooral: verscheidenheid. Het woord dat hiermee samenhangt is *diversificatie*, dat spreiding, het brengen van verscheidenheid of differentiëren aanduidt.

Diversiteit is dus een term die uitgaat van het verschil, van het andere, of van het niet een eenheid zijn van een bepaalde verzameling of cultuur. De auteurs Kandola en Fullerton omschrijven diversiteit in het in 1998 verschenen werk *Diversity in Action: Managing the Mosaic* als volgt:

Diversiteit beschrijft het geheel van zichtbare en niet-zichtbare verschillen die tussen mensen bestaan. Het managen van diversiteit benut deze verschillen om een productieve omgeving te creëren waarin iedereen zich gewaardeerd voelt, talenten volledig worden benut en de doelen van de organisatie worden bereikt.

Voor Marion Koopman, voormalig Directeur Diversiteit bij KNP, draait het bij diversiteit (los van alle te onderscheiden groepen, zoals allochtonen, vrouwen en ouderen) in essentie om diversiteit *in gedrag en de acceptatie daarvan*. Zelf vindt zij dat de Engelse term *inclusion*

de lading goed dekt: ‘Gedrag dat van nature niet van jou is en wat anders is, toch omarmen en binnenhalen. Dat laatste is geen doel op zich, maar maakt je completer als organisatie en stelt je in staat om je gedifferentieerde klantenbestand zo goed mogelijk te bedienen.’

Diversiteit & inclusie

Steeds vaker zie je dat men het begrip diversiteit koppelt aan de term inclusie. Quinetta M. Roberson (2006) merkt op dat *inclusion* vaak zelfs wordt vereenzelvigd met diversiteit. Toch verschillen ze wezenlijk van elkaar. Roberson legt uit dat er een wezenlijk verschil bestaat tussen het hebben van een diverse arbeidspopulatie binnen een bedrijf en het ontwikkelen van het vermogen van een organisatie om diversiteit in te zetten als productief principe. Dit laatste is inclusie. Diversiteit richt zich op de samenstelling van de populatie of de demografie, terwijl *inclusie* gaat over de daadwerkelijke betrokkenheid, het engagement van de medewerkers en de integratie van diversiteit in de organisatieprocessen. Malcolm Forbes, uitgever van het zakenblad dat zijn achternaam draagt, vat diversiteit samen in de quote: ‘Diversity is the art of thinking independently together.’

Diversiteit draait derhalve aan de ene kant om het vermogen om op een onafhankelijke wijze te denken en te werken, maar dit aan de andere kant samen te doen. Dat laatste sluit aan bij de visie van Alcatel-Lucent topman Ben Verwaayen. In zijn ogen gaat het bij diversiteit vooral om het vermogen om vanuit verschillende invalshoeken (als managementteam) *samen* naar problemen te kunnen kijken.

‘Wat mij betreft zorgt diversiteit ervoor dat je een beter doordachte besluitvorming krijgt. Je moet beseffen dat je personeelsbestand tegenwoordig over het algemeen ook divers is. De invalshoeken zijn anders en daardoor krijg je een betere afweging. Inherent aan een goed geïmplementeerd diversiteitsbeleid is dat je de visie van meer generaties en de opinie van meer culturele achtergronden rond de tafel krijgt.’

Ben Verwaayen – CEO van Alcatel-Lucent

De visie van Dahan op diversiteit

Een andere mooie en genuanceerde visie op diversiteit komt van René Dahan, president-commissaris van Ahold en voormalig VP van Exxon Mobil (een van de allergrootste bedrijven ter wereld). Dahan werd geboren in Marokko en leefde daar tot zijn achttiende, maar praat hij als hij het heeft over diversiteit niet graag op een formele manier over het thema. De verschillen tussen man en vrouw, blank en zwart zijn volgens hem niet de kern van de zaak. De formele benadering leidt in zijn ogen tot een armoede van denken en tot kunstmatige maatregelen en doelstellingen. Dit onttaardt vervolgens in de ogen van de ervaren bestuurder te vaak in discussies over bijvoorbeeld quota en discriminatie. Iets wat onterecht is en zonde van het in zijn ogen *rijke* onderwerp dat zoveel beter verdient. Dahan stelt:

‘Ik beperk mij bij diversiteit vanuit mijn eigen rol (als commissaris) het liefst tot diversiteit in denken en achtergrond. Ik praat niet graag over het onderwerp in de gangbare formele begrippen zoals man-vrouw, zwart-blank of buitenlander-Nederlander. Zelf zie ik het veel meer als *diversiteit in denken*. Dat vertaalt zich uiteraard mede in oorsprong; in mensen die iets brengen vanuit bijvoorbeeld andere cultuur. Dat laatste kan zorgen voor een verrijking van de hele *span* van opinies die er bij een organisatie bestaat over een bepaald onderwerp.’

René Dahan – President-commissaris van Ahold

Mijn definitie

Persoonlijk kijk ik graag naar het onderwerp in een zo breed mogelijk kader. Volgens mij gaat het bij dit thema niet om vrouwen versus mannen, om jong versus oud, of om inheems versus uitheems talent. In essentie draait het om:

*Alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen
en waarin ze elkaar kunnen aanvullen.*