

## ANALYSE

## Een divers bestuur?

**Headhunters zien de vraag naar biculturele bestuurders en toezichthouders toenemen, De trend is veelbelovend maar leidt er niet altijd toe dat de top daadwerkelijk veelzijdiger wordt. De ceo blijft wit en (meestal) een man.**

**H**eadhunters merken het allemaal: woningcorporaties, zorginstellingen, banken, scholen — vooral organisaties die veel te maken hebben met diverse groepen uit de samenleving zoeken meer culturele diversiteit in de top. Waar veel andere werkgevers nog druk werken aan de man/vrouwbalans, leggen zij de diversiteitslat hoger.

‘De Black Lives Matter-beweging maakte veel los, en recent is het de krappe arbeidsmarkt die de noodzaak vergroot breed te zoeken’, zegt Josephine van der Vossen, partner bij Partners at Work. Het bureau is meer dan twintig jaar gespecialiseerd in het plaatsen van topvrouwen, maar verbreedde de focus naar mensen met een cultureel diverse achtergrond.

‘Soms wordt ons gevraagd een lijst te leveren waar alleen kandidaten op staan met een cultureel diverse achtergrond’, aldus Van der Vossen. ‘Dat de klant op eigen initiatief vraagt om “dedicated multicultureel leiderschap” is nieuw. Dat gebeurde nauwelijks.’

Sandra Lutchman, partner bij Colourful People, signaleert een omslag. ‘Ons bureau is gespecialiseerd in het werven van *colourful people*, en in mijn loopbaan ben ik ruim dertig jaar met het thema bezig. Steeds meer opdrachtgevers weten ons te vinden. Die kentering zit hem er in dat nu ook steeds meer andere bureaus

zich richten op culturele diversiteit.’

Voor veel multinationals is een gemêleerde bedrijfstop al langer een streven. Bedrijven zoals Microsoft en Accenture vervullen een voorbeeldrol. ‘De afgelopen jaren groeit ook bij Nederlandse organisaties de vraag naar biculturele leidinggevenden’, merkt Anne Marie Bakker van Vroom & Van den Heuvel. ‘Diversiteit in algemene zin werd de afgelopen jaren steeds belangrijker.’

‘Eerst focusten wij vooral op vrouwen, nu is er meer vraag naar culturele diversiteit’, ziet ook directeur Willem Hein van hr-bureau BeljonWesterterp. ‘Bij toneelgroep Oostpool bijvoorbeeld, stapte de hele raad van toezicht op

na meldingen van grensoverschrijdend gedrag door de artistiek leider. De nieuwe directeur en toezichthouders moesten “een afspiegeling van de samenleving vormen”. Dat was een mooie opdracht.’

Werven op culturele diversiteit is niet makkelijk. Geslacht is te turven en dat gebeurt ook: sinds begin dit jaar geldt bijvoorbeeld dat een derde van de raad van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven uit vrouwen moet bestaan. Voor culturele diversiteit is zo’n quantum lastiger. Sommige bedrijven houden hun diversiteitsdoelen bij door medewerkers te vragen naar hun culturele achtergrond. Voor grote organisaties kan het Centraal Bureau voor de Statistiek de culturele diversiteit van het personeelsbestand in kaart brengen. Maar officieel registreren mag niet.

## FRIES OF LIMBURGER

En de vraag is ook: wat is dat eigenlijk, culturele diversiteit? ‘We merken dat mensen echt een kleur verwachten’, zegt Van der Vossen van Partners at Work. ‘Naar een moslima vragen ze niet direct maar bijvoorbeeld wel naar “een dame uit de global South”. Polen worden niet gezien als cultureel divers. Maar daarmee begeef je je op glad ijs. Het is breed — zelfs een Fries kan andere normen en waarden hebben dan een Limburger. Mensen denken in hokjes, dat moet je dus doorbreken.’



**‘Naar een moslima vragen ze niet direct maar bijvoorbeeld wel naar “een dame uit de global South”’**

Josephine van der Vossen  
Partners at Work



## In het kort

- Vooral in sectoren als zorg, woningbouw en banken stijgt de vraag naar ‘multicultureel leiderschap’.
- Maar het ontbreekt vaak aan doordacht diversiteitsbeleid en als het mislukt, ligt weerstand op de loer.
- Mensen die diversiteit brengen én alle vereiste ervaring hebben, worden ‘totaal overvraagd’.



# Graag. En de ceo dan?

## Mensen uitdagen

**A**ls advocaat bij Stibbe zet **Soeradj Ramsanjhal** (35) zich al zes jaar in voor meer diversiteit op zijn kantoor, op de Zuidas en in zijn beroep. Hij is medeoprichter van Bridges Network, dat dezelfde doelstelling heeft. Er is veel werk te verzetten, merkt hij. 'Sommige kantoren zijn best goed bezig, maar om het tot een succes te maken, moeten mensen zelf — de beleidsmaker, de stagiair, de bankier — ook wat doen.'



Hij daagt mensen uit: 'Er lopen genoeg discussies dood omdat mensen denken: ik ben geen hork of racist. Daardoor staan ze minder snel open voor een ander geluid. Vraag jezelf af: ken ik mensen die anders denken dan ik? Voer daar een gesprek mee. Want we hebben allemaal vooroordelen en dat is niet erg — je vindt je eigen groep nou eenmaal leuker. Maar dat mag geen rol spelen als je iemand wilt aannemen, of promotie geven. Diversiteit en inclusie moet je stimuleren.'

Headhunters vragen daarom flink door over wat opdrachtgevers van culturele diversiteit verwachten.

Er kan ook sprake zijn van windowdressing en miscommunicatie: zeker als het gaat om de hoogste functies, verloopt de overgang naar meer diversiteit niet altijd zoals gehoopt.

### REBELSE BLIK

'De board roept vaak hard om diversiteit en inclusiviteit', vertelt Lorraine Koevoets van Newpeople, een bureau dat zich onder andere richt op bedrijven die willen moderniseren en digitale groei bedrijven. 'Dan dragen wij een kandidaat aan die dat brengt, en na een jaar blijkt dan dat van haar rebelse blik niks over is, omdat zij niet serieus wordt genomen. Want de rest van de board bestaat werkt nog volgens het oude systeem. Dan heb je dus geen inclusieve cultuur. En dan werkt het niet', zegt Koevoets. In een poging diversiteit vaker tot een succes te maken, organiseert het bureau bijeenkomsten om bestuurders en toezichthouders hierbij te helpen.

Boer&Croon, dat zich richt op de hoogste lagen van organisaties in uiteenlopende sectoren, signaleert hetzelfde. 'Ik vind het een veelkoppig monster', zegt Willemijn Broerse.

→ Vervolg op pagina 21

## Meer perspectieven

**A**ls chief commercial officer wealth management van ABN Amro is **Choy van der Hooft-Cheong** (51) een rolmodel in de financiële sector. In de 26 jaar dat ze bij de bank werkt, zag ze de aandacht voor diversiteit en inclusiviteit groeien. Er



is veel bereikt — ABN Amro heeft zichzelf strenge diversiteitsdoelen opgelegd die Van der Hooft-Cheong graag verdedigt: 'Een divers team biedt meer perspectieven. Het is soms complexer — met

een divers team een organisatie aansturen is intensief en kost veel tijd. Maar het helpt om zaken vanuit meerdere perspectieven te bekijken. Je kunt dan uiteindelijk de keuze beter toelichten en kritische vragen gefundeerd beantwoorden.' Als lid van de Cultural taskforce houdt zij het thema op de agenda. Ook in het aannamebeleid wil zij een voorbeeld scheppen: 'Zo kan ik laten zien dat het echt toegevoegde waarde heeft. En dat het ook leuk is.'





← Vervolg van pagina 19

‘Het vraagt aandacht: hoe doen we de dingen hier? Welke blinde vlekken hebben we? Als je dat soort vragen niet kunt beantwoorden, gaat diversiteit niet vliegen.’ Kandidaten weten dit en worden door het bureau begeleid. Broerse: ‘Maar de leiding heeft een verantwoordelijkheid om te zorgen dat mensen zich thuisvoelen. Alleen dan kun je je ontplooiën en waarde toevoegen.’

Het is een herkenbaar beeld voor Wiebren Jansen, docent aan de NHL Stenden Hogeschool. Met de Inclusiviteitsmonitor bracht hij de afgelopen jaren het diversiteits- en inclusiebeleid van organisaties in kaart. ‘Maatregelen zijn vaak losse flodders’, stelt hij. ‘Het is onduidelijk of ze effectief zijn. Als het dan niet lukt, belandt de ambitie in de ijskast.’ Dat is zonde en het kan weerstand opwekken. Jansen: ‘Zie je wel, roept men dan, diversiteit werkt niet. Of ze vinden het verspilling van middelen.’

De wens om cultureel diverser te worden, speelt nog lang niet overal. ‘Enkele grote organisaties uitgezonderd, ligt in het bedrijfsleven de focus nog veel meer op man/vrouwdiversiteit’, ziet consultant Britt Blomsma van Ebbinge. Dani Bicker Caarten van The Executive Network (TEN) merkt dat het brengen van culturele diversiteit makkelijker lukt in toezichhoudende functies, dan in raden van bestuur. ‘Dat is haalbaarder’, zegt zij. En daar zit ook meteen de moeilijkheid.



**‘Traditioneel gaat de aandacht naar ervaring, maar je moet beter kijken naar iemands potentieel’**

Liam Tjong-A-Tjoe  
Egon Zehnder

Want als het gaat om de bestuursfuncties, is de waslijst aan eisen waaraan kandidaten moeten voldoen ellenlang. Dat komt de diversiteit niet ten goede. Het aantal bestuurders dat diversiteit brengt groeit, maar het gaat maar zeer zelden om de rol van voorzitter. Ter illustratie, van de 25 AEX-hoofdfondsen tellen slechts 2 een vrouwelijke ceo (en bij DSM deelt de bestuursvoorzitter haar functie met een man).

**BUIKGEVOEL**

‘Ja, dat is erg’, aldus Bicker Caarten van TEN. ‘Het is zo weerbarstig als de pest. Onbewust kiezen mensen nog altijd voor iemand die op hun spiegelbeeld lijkt.’

‘Als het gaat om leiderschap, komt het buikgevoel naar boven’, ziet ook Blomsma van Ebbinge. ‘Ik zeg niet dat er nooit voor diversiteit gekozen wordt, maar als er nog twee kandidaten over zijn, wordt het leiderschap beter herkend in een witte man van 50-plus. Dat kennen we; de dominee, de directeur, de dokter — het was altijd een witte man. Dus ook vrouwen en mensen met een biculturele achtergrond herkennen daar beter het leiderschap in.’

‘Bestuursfuncties zijn soms zó specifiek, dat diversiteit in het gedrang kan komen’, zegt ook consultant Liam Tjong-A-Tjoe van Egon Zehnder, een bureau dat zich richt op de top van het bedrijfsleven. ‘Niet specifiek biculturele mensen vallen dan af, maar de groep mensen die al die ervaring en kennis brengt, is beperkt.’

Mensen die wel aan de lange eisenlijst voldoen én diversiteit kunnen brengen, worden stevast overvraagd. Blomsma: ‘Diversiteit wordt dan dus rondgepompt. Terwijl: we moeten die taart juist groter maken — zóveel leiderschap krijgt de kans nog niet om zich te laten zien.’

Volgens Tjong-A-Tjoe is het zaak om anders naar de kandidaten te kijken: ‘Traditioneel gaat de aandacht naar ervaring, maar eigenlijk moet je beter kijken naar iemands potentieel. Dan gaat het over nieuwsgierigheid bijvoorbeeld, gedrevenheid en analytisch vermogen. Als iemand daar hoog op scoort, zal die zich snel ontwikkelen. Die komt misschien van verder, maar kan ook ver komen.’

**Meer rolmodellen**

Kandidaat-notaris Arwien Oemrawsingh (34) telt op zijn kantoor Allen & Overy steeds meer biculturele collega's. Zo'n vijf uur per week besteedt hij aan het vergroten van de diversiteit. Hij begeleidt stagiairs, houdt contact met studieverenigingen en spreekt



met headhunters en mensen van de hr-afdeling over omgaan met vooroordelen. Op hoger niveau ontbreekt het nog aan biculturele rolmodellen, ziet Oemrawsingh. ‘We hadden er een, maar die is zijn eigen kantoor gestart.’ Toch heeft hij voorbeelden binnen kantoor, benadrukt hij: ‘Hendrik Jan Biemond, partner op onze strafrechtsectie, is echt een rolmodel.’ De beroemde advocaat, zelf homoseksueel, zet zich enthousiast in voor diversiteit en inclusiviteit. Oemrawsingh: ‘Het was zijn idee om, na de moord op George Floyd, persoonlijke verhalen van werknemers te verzamelen over discriminatie en vooroordelen. Tijdens partnerbijeenkomsten werden die voorgelezen en dat had groot effect. Er waren partners die plotseling anders naar het thema gingen kijken — het was duidelijk dat wat in de maatschappij gebeurt, ook binnen kantoor speelt.’

