

Maart 2019

ACCOUNTANTS
& (FINANCIEEL)
PROFESSIONALS
OVER DIVERSITEIT
& INCLUSIE

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

SPECIAL

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants


NBA

De samenleving is in alle opzichten divers en deze diversiteit neemt verder toe. Toch zien we dit in de top van bedrijven en organisaties onvoldoende terug. Diversiteit in cultuur, leeftijd en sekse is geen vanzelfsprekendheid. De NBA streeft naar een grotere diversiteit en inclusiviteit bij bedrijven, bij accountantsorganisaties en bij de eigen organisatie omdat dit logisch, slim en fair is:

- Het is logisch: (potentiële) medewerkers, klanten en andere stakeholders zijn ook divers.
- Het is slim: onderzoek en ervaring wijzen uit dat diversiteit de besluitvorming en prestaties verbetert.
- Het is fair: verschillende talenten krijgen daadwerkelijk gelijke kansen en kunnen zich hierdoor optimaal ontwikkelen.

De maatschappelijke relevantie van diversiteit is evident en dat is voor de NBA voldoende reden hierin een voortrekkersrol te willen spelen. Dat betekent beter toezien op de verantwoording van bedrijven en organisaties over dit thema, en daarin – *'practice what you preach'* – ook als sector zelf het goede voorbeeld geven.

COLOFON

Interviews: Peter Steeman

Fotografie: José van Riele

Eindredactie en vormgeving: NBA

Meer informatie op www.nba.nl of mail naar

Danie Duzant d.duzant@nba.nl

Erica Steenwijk e.steenwijk@nba.nl

De NBA heeft zich ten doel gesteld om voor een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te zorgen. Niettemin is de NBA niet aansprakelijk voor onjuistheden die onverhoopt in deze uitgave voorkomen.

© NBA maart 2019

Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van de NBA.

INHOUDSOPGAVE

- 6 **VOORWOORD**
HARM MANNAK
- 8 **'HET IS BELANGRIJK DAT JE JEZELF KUNT ZIJN'**
ROBERT LOESBERG
- 12 **'TEGENDENKERS VOORKOMEN DAT JE GAAT NAVELSTAREN'**
INGRID HEMS
- 14 **'IK WIL DAT MIJN CULTURELE ACHTERGROND GEEN ROL SPEELT'**
MOHAMED MASSAOUDI
- 18 **'IEDERE ORGANISATIE VAN ENIGE OMVANG MOET SENSITIEF ZIJN'**
GERARD VAN OLPHEN
- 20 **'DIVERSITEIT VRAAGT DOORZETTINGSVERMOGEN'**
CRISTEL VAN DE VEN
- 22 **'DE HANEN IN DE ACCOUNTANCY STERVEN GELUKKIG UIT'**
MARJO SEPTER
- 26 **MOGELIJKHEDEN VOOR MEER INCLUSIE IN HET NEDERLANDSE BEDRIJFSLEVEN**
MARIEKE VAN DEN BRINK
- 34 **FACTSHEET DIVERSITEIT IN HET JAARVERSLAG**
- 36 **'ALS JE ALLEEN MAAR SPITSEN HEBT, GUN JE ELKAAR DE BAL NIET'**
ELSKE DOETS
- 40 **'ACCOUNTANTS HEBBEN OOK MOOIE DROMEN'**
MONIQUE PIET
- 44 **'LEVEN EN LATEN LEVEN IS ONS MOTTO'**
WINFRED MERKUS
- 48 **'DE PERFECTE MENS BESTAAT NIET'**
YVONNE VAN ROOSENDAAL AA
- 52 **'ALS DE BALANS ONTBREEKT, KOM JE JEZELF VROEG OF LAAT TEGEN'**
KARIN KASDORP





MONIQUE PIET AA
EXTERN CFO EN COACH BIJ
ACCOUNTANTSKANTOOR MANIFESTO



Voorwoord

In de krant las ik laatst een grappige anekdote. Die ging over een functionaris bij IBM die besloot om een vaste klant te vertellen dat hij homoseksueel was. Die klant zei: ‘Werkelijk? Ik ook! Hoeven we dan nu niet meer naar voetbalwedstrijden? Kunnen we vanaf nu naar het theater?’ Die anekdote is veelzeggend. Net als het verhaal van de vrouwelijke captain van een verkeersvliegtuig, die na de vlucht een zakje afval in haar handen gedrukt kreeg: ze werd aangezien voor een stewardess. In het maatschappelijk verkeer zijn er nog veel vanzelfsprekendheden, die uitgaan van vaste stereotypen. En daar maken we ons allemaal wel eens schuldig aan, hozeer wij ook met de mond belijden dat wij vóór inclusie en diversiteit zijn.

Uit onderzoek weten we dat de kwaliteit van de besluitvorming binnen een organisatie verbetert – net als de kwaliteit van de bedrijfsvoering – wanneer er voldoende aandacht is voor diversiteit. Maar wat betekent diversiteit in de praktijk, dus op de werkvloer, nou eigenlijk? Is het een KPI voor bestuurders? Een fixed percentage vrouwelijke medewerkers? Een fixed percentage medewerkers van niet-Nederlandse afkomst? Een beleidsnotitie over hoe we op de werkvloer omgaan met LGBT'ers? Een fixed percentage middle- en topmanagers onder de 45? Ja, al die elementen, al dan niet geformuleerd als streefcijfer, zijn belangrijk en vormen de beleidsmatige achtergrond voor een inclusieve en diverse sfeer binnen elke organisatie. En bij dat beleid horen nu eenmaal KPI's, die de bestuurders bij de les houden.

Maar daarmee ben je er nog niet. Uiteindelijk gaat het om je gedrag. Ben je in staat om werkelijk rekening te houden met de gevoelens van alle collega's? Anders gezegd: is er eigenlijk wel ruimte om naar een theatervoorstelling te gaan, in plaats van de businessbox in het voetbalstadion? De vraag is hoe we ons dagelijkse werk daarop inrichten. Ik noem een paar elementen die daarin een rol zouden kunnen spelen.

Vermijd vanzelfsprekendheden. Je zou immers ook kunnen vragen: 'Vind je het leuk om naar het voetballen te gaan, of ziet voor jou een avondje uit er anders uit?' Het vraagt wat aanpassingsvermogen en je moet er voor waken de hele dag politiek overcorrect te zijn. Natuurlijk is het niet zo dat alle homoseksuele collega's van theater houden en alle heteroseksuele van voetbal. Juist niet! De kunst is op een respectvolle manier ruimte te laten voor ieder ander om zich uit te drukken.

Een cultuur waarin er veel gelachen wordt, is goed voor de werksfeer. Maar grappen die gaan over andersgeaarden of mensen met een andere culturele achtergrond kunnen onnodig of onbedoeld kwetsend zijn. Wie bespreekbaar maakt dat zulke grappen ongewenst zijn, creëert ruimte voor inclusie.

Put your money where your mouth is. Kom eens los van de statistieken van je KPI's en maak waar wat je in je beleidsnotities zegt. Hoe geloofwaardig is het om op je website fraaie teksten te

plaatsen over diversiteit en vervolgens louter blanke mannen van 50 jaar of ouder in je board te benoemen? Het gaat om de geloofwaardigheid. Geen woorden maar daden!

Tenslotte: wees bereid om te veranderen. Alles wat jarenlang logisch was, is misschien nu minder voor de hand liggend. De wereld om ons heen verandert, en om in diezelfde wereld effectief te blijven moet je soms een beetje mee-veranderen.

Binnen onze sector, de accountancy, is diversiteit een veelgehoord onderwerp. In de eerste plaats vakinhoudelijk: er zijn steeds meer geluiden dat het goed zou zijn om een jaarverslag ook op diversiteit te laten toetsen door de accountant. Goed idee, al zie ik voorlopig geen goedkeuring van de jaarcijfers uitblijven vanwege een gebrek aan diversiteit. Maar ook in onze eigen organisaties speelt diversiteit steeds meer een rol. Binnen de Visie en Vernieuwingsagenda van de NBA staan de begrippen leiderschap, daadkracht en vernieuwing centraal. Ook hiervoor geldt: geen woorden maar daden! We zien steeds meer jonge accountants hun weg vinden binnen de gevestigde orde. De hoeveelheid vrouwen neemt toe en er is ook steeds meer etnische diversiteit. Dat is geen verdienste, het is noodzakelijk. In onze doelstellingen om de maatschappelijke relevantie van de accountant hoger op de agenda te krijgen, is aansluiting bij de maatschappelijke realiteit immers onmisbaar. Dat is een langzaam proces. Maar ik herhaal: het is een onmisbare schakel. Want voor jonge mensen die aan het begin van hun werkzame leven staan, is de keuze voor de accountancy minder voor de hand liggend als we een exclusief gezelschap zouden willen blijven. Deze tijd stelt nieuwe eisen, en dat vraagt van ons om die veranderingen niet alleen te zien en te begrijpen, maar ook om ze te doorleven en waar dat kan richting te geven.

Binnen de belangrijke hervormingen die plaatsvinden in onze sector mogen we dit element niet uit het oog verliezen. Het zou immers jammer zijn als we op het gebied van inclusie niet verder komen dan een handjevol afgevinkte KPI's.

Harm Mannak
algemeen directeur NBA

'IK WIL IN EEN
ORGANISATIE
WERKEN WAAR
PLAATS IS VOOR
IEDEREEN'



‘Het is **BELANGRIJK** dat je jezelf kunt zijn’

ROBERT LOESBERG IS DIRECTOR BIJ PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) EN BETROKKEN BIJ HET INTERNE INCLUSIE- EN DIVERSITEITSBELEID. DAARNAAST IS HIJ BESTUURSLID VAN HET COC. ‘TOEN IK EENMAAL MIJN COMING-OUT HAD BELEEFD, WERD DE RELATIE MET MIJN KLANTEN VEEL BETER.’

WAT LEVERT EEN INCLUSIEF WERKKLIJMAAT OP?

‘In de eerste plaats hoor je eerder nieuwe dingen. Voordat we starten met een controle hebben we altijd een kick-off meeting met collega’s. Over wat voor klant hebben we het? Wat zijn de frauderisico’s? Wanneer je meer variatie in leeftijd en achtergrond hebt, krijg je meer verschillende inzichten. Als je zo’n kick-off met alleen maar de ervaren RA’s doet, hoor je niets nieuws. Maar er is nog een reden waarom diversiteit en inclusie belangrijk zijn. Het is ook *the right thing to do*. Ik wil in een organisatie werken waar plaats is voor iedereen. Iedere organisatie heeft die maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er speelt ook wel een eigenbelang. Ik wil voor mijn geaardheid uit kunnen komen.’

WAAROM IS DAT BELANGRIJK?

‘Het is belangrijk dat je jezelf kunt zijn. Als je niet eerlijk bent over jezelf, voelt een klant dat. De eerste jaren als accountant wist niemand van mijn geaardheid. Als het tijdens de lunchpauze over voetbal ging, probeerde ik mee te praten, maar ik sloeg de plank altijd mis. Ook bij klanten probeerde ik een klik te bewerkstelligen door over voetbal te praten. Tot een klant op een gegeven moment zei: ‘Stop daar mee’. Je wilt een vertrouwensband met je klant. Zonder die basis geeft hij zich niet bloot. Dan vertelt hij niet waar hij mee worstelt. Toen ik eenmaal mijn coming-out had beleefd en juist op andere gebieden raakvlakken bleek te hebben, werd de relatie met mijn klanten veel beter.’

HOE IS HET MET DIVERSITEIT GESTELD BINNEN PWC?

‘Toen ik zestien jaar geleden bij PwC begon, was het nog een blank mannenbolwerk. Er heerste in mijn ogen een machocultuur. In zo’n omgeving gedijen vrouwen met mannelijke trekjes beter dan feminiene mannen. Buiten mijn unit voelde ik mij niet veilig, maar daarbinnen gelukkig wel. Daar waren drie van mijn collega’s al uit de kast gekomen. Samen met die collega’s wilde ik een lhbt-netwerk binnen PwC oprichten. Bij de start hadden we al snel twintig aanmeldingen. Inmiddels zijn het er tachtig. Als ik nu met collega’s praat, is er meer kennis en begrip. Als een klant mij niet accepteert vanwege mijn geaardheid weet ik dat mijn werkgever achter mij staat. Dat is echt veranderd. Tegelijkertijd is het kwetsbaar en broos. We zijn heus nog niet honderd procent divers. We hebben bijvoorbeeld nog steeds meer uitstroom van vrouwen en minderheden. Daar is wel wat te winnen.’

EN HOE IS DAT BIJ HET COC?

‘Ondanks dat je een belangenorganisatie bent die streeft naar een diverse en inclusieve wereld, ligt ook daar een monocultuur op de loer. Als bestuurslid ben ik omringd door links georiënteerde geesten, terwijl ik meer een liberaal ben. Ik hoefde niet uit de kast te komen als liberaal. Dat weten ze gelukkig. Daarnaast is het een gemeenschap met veel bloedgroepen die elkaar niet altijd automatisch aanvoelen.’

HOE CREËER JE DIVERSITEIT IN EEN BEDRIJF? IS HET SIMPEL- WEG MEER VROUWEN AANNEMEN? MEER MENSEN MET EEN ANDERE ACHTERGROND?

‘Met positieve discriminatie creëer je rolmodellen, maar dat werkt alleen als je tegelijkertijd initiatieven vanuit de organisatie de ruimte geeft. Als een raad van bestuur een multiculturele boodschap propageert, nemen de meeste medewerkers het voor kennisgeving aan. Het zal wel, denkt men dan. Maar als iemand met die achtergrond zijn eigen verhaal uitdraagt, dan werkt dat als een olievlak. Dat moet dan wel door de top opgepikt worden. Wij kregen als lhbt-netwerk bijvoorbeeld de mogelijkheid om via het intranet te communiceren. Zo bereik je alle collega’s, ook buiten Amsterdam. Veel homoseksuele collega’s voelen zich daardoor gehoord.’

‘IK WIL IN EEN ORGANISATIE WERKEN WAAR PLAATS IS VOOR IEDEREEN’

BIJ EEN ORGANISATIE DIE DIVERSITEIT NASTREEFT, HOORT OOK AANDACHT VOOR SOFT SKILLS ALS INTUÏTIE. PAST DAT WEL BIJ HET ACCOUNTANTSBEROEP?

‘Van een accountant wordt een professioneel kritische houding verwacht. Als je dat intuïtie noemt, vinden mensen het soft. Maar professioneel kritisch is ook op je gevoel afgaan. Ik denk dat accountants vroeger meer op hun gevoel afgingen. Het werkprogramma liet daar in mijn ogen meer ruimte voor. Het is op zichzelf goed dat we als beroepsgroep meer richtlijnen hebben gekregen, maar bij ons werk hoort ook die professionele intuïtie. We moeten weer de balans vinden.’

‘ALS IK NU MET
COLLEGA’S PRAAT,
IS ER MEER KENNIS
EN BEGRIP’



INGRID HEMS AA

‘Tegendenkers voorkomen dat je gaat navelstaren’

DIVERSITEIT MAG NIET TEN KOSTE GAAN VAN DE KWALITEIT IN DE ORGANISATIE, VINDT INGRID HEMS, CONCERNHOOFD FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING BIJ ERGON. ‘IK WIL GEEN ZESJESCULTUUR.’

Hoe belangrijk is inclusie en diversiteit?

‘Ik vind het altijd raar als die twee begrippen apart benoemd worden. Diversiteit moet geen doel op zich zijn, maar onderdeel van je normen en waarden als organisatie. Diversiteit mag geen voorrang hebben op kwaliteit. Ik wil geen zesjescultuur. Als je bij de brandweer werkt, moet je niet bang zijn voor vuur. Het is fijn dat er een empathisch iemand is aangenomen, maar durft hij wel die ladder op? Ik hou daarom niet van positieve discriminatie. Op die manier lever je geen bijdrage aan diversiteit. Toen ik hier begon, werkte ik als vrouw van veertig tussen mannen van gemiddeld zestig jaar. Dat zou niet werken als ik niet goed gekwalificeerd was. Diversiteit is belangrijk omdat je daarmee voor een tegengeluid zorgt. Het voorkomt dat je gaat navelstaren. Het gaat in mijn ogen niet over etniciteit of gender, maar over het binnenhalen van tegendenkers. Mensen die buiten de gebaande paden durven te treden. Binnen Ergon kijken we bijvoorbeeld hoe we kunnen zorgen voor verjonging. De valkuil voor iedere gedegen organisatie is dat je een bepaald type mensen aan je bindt. Een wat oudere man of vrouw die graag binnen de lijntjes kleurt. We zijn nu eenmaal gewoontedieren. Op die manier word je bedrijfsblind. Om dat patroon te doorbreken moet je soms toch iemand aannemen die misschien niet de beste cv heeft, maar wel zorgt voor dynamiek en een ander geluid.’





Heb je zelf weleens de nadelen van een monocultuur ervaren?


'Ik heb in het verleden in een heel feminiene organisatie gewerkt. Veel vrouwen werkten parttime, dat domineerde de cultuur. Tijdens vergaderingen werd er bijvoorbeeld veel tijd besteed aan het maken van vervolgspraken. Welke data kwamen voor wie het beste uit? Er werd erg veel rekening gehouden met elkaars privéomstandigheden. Dat sloeg naar mijn gevoel te veel door. Binnen Ergon is het eerder omgekeerd. Het is een vrij masculiene, hiërarchische organisatie. Dat zie ik overigens niet als een nadeel. Het zorgt voor heldere beslissingen.'

Hoe krijgen we meer diversiteit in de finance-functie?

'Ik geloof er heel erg in dat we het beroep anders moeten neerzetten. We maken als beroepsgroep zelf de fout om de financial als een heel blauwe persoon af te schilderen. Diversiteit gaat niet over het zoeken naar verschillende doelgroepen. Het begint bij de positionering van het beroep. Ons vak is helemaal niet zo eendimensionaal. Tachtig procent van mijn tijd ben ik bezig met mensen overtuigen, strategisch onderhandelen. En dankzij nieuwe business intelligence-oplossingen gaat het al lang niet meer alleen om rapporteren. Finance 3.0 gaat een verschil maken in het werk van de financial, maar ook in de aantrekkingskracht van het beroep. Mensen willen zich aan een doel committeren. Vroeger wilde je bij een bedrijf horen. Tegenwoordig gaat het veel meer om het doel. Waar draag ik aan bij? Wil ik bijvoorbeeld nog wel bij een organisatie horen als die zich niet aan bepaalde milieuregels houdt? Zelf kies ik er voor om deel uit te maken van een organisatie met een maatschappelijk belang. Daardoor sta je midden in de samenleving. De koppeling tussen finance en ICT zorgt er voor dat financials steeds directer betrokken zijn bij de verwezenlijking van een strategie die zijzelf belangrijk vinden. Dat zorgt er voor dat ook meer verschillende types het vak interessant gaan vinden. Finance 3.0 wordt een vliegwiel van inclusie.'





A photograph of Mohamed Massaoudi RA, a man with dark hair, wearing a grey blazer over a patterned shirt. He is smiling and holding two coffee cups. In the background, another man with white hair and glasses is partially visible, looking towards Mohamed. The setting appears to be an indoor space with wooden paneling.

Mohamed Massaoudi RA

‘IK WIL DAT MIJN
CULTURELE
ACHTERGROND
GEEN ROL SPEELT’

DIVERSITEIT DRAAIT NIET ALLEEN OM ETNISCHE VERSCHILLEN, VINDT
MOHAMED MASSAOUDI, SENIOR AUDITOR BIJ DE GEMEENTE ROTTERDAM.

‘IN EERSTE INSTANTIE BEN JE MENS.’



WAT IS HET BELANG VAN DIVERSITEIT IN AFKOMST BINNEN EEN ORGANISATIE?

'De meerwaarde van diversiteit zit voor mij niet alleen in etnische verschillen. Je hebt er niets aan als je alleen wordt binnengehaald omdat je een andere afkomst hebt. In eerste instantie ben je mens. Het belangrijkste is dat je niet allemaal dezelfde achtergrond hebt. Je hebt verschillende types en achtergronden nodig. Die mix helpt je om vraagstukken te beoordelen. Ieder kijkt vanuit zijn eigen perspectief. Ik hou mij bezig met onderzoek op het gebied van bedrijfsvoering. Dat kan bijvoorbeeld een procesaudit zijn. Veel informatie haal je uit gesprekken met mensen. Dan helpt het als je je kunt verplaatsen in iemand. Met veel dezelfde mensen in een team worden steeds dezelfde vragen gesteld en vanuit een beperkter perspectief naar zaken gekeken. Dan kom je niet tot de kern. Nu is je denkrichting veel diverser.'

HOE DIVERS IS DE GEMEENTE ROTTERDAM?

'In de stad Rotterdam heb je ruim tweehonderd nationaliteiten. Dat zie je terug in de organisatie. Binnen de afdeling concern auditing heeft een derde van de collega's een andere culturele achtergrond en meer dan de helft bestaat uit vrouwen. Naarmate je hoger in de organisatie komt, neemt de diversiteit wel af. Maar er zitten wel twee wethouders met een andere etnische achtergrond in het huidige college. En we hebben een burgemeester van Marokkaanse afkomst. Toen Aboutaleb tien jaar geleden tot burgemeester werd benoemd, werkte ik al bij de gemeente. Voor mij was dat een bijzonder moment. Hij is iemand waar ik mij mee kan identificeren. Hij komt uit dezelfde streek als ik, het Rifgebergte.'

HOE BEN JE VANAF DAAR OP DE PLEK GEKOMEN

WAAR JE NU ZIT?

'Ik ben tweeëndertig jaar geleden naar Nederland verhuisd toen ik dertien was. Het was een gezinshereniging. Mijn vader werkte al in Nederland als gastarbeider in een tapijtfabriek. Ik ben in Marokko naar de lagere school gegaan. Van het Nederlandse onderwijssysteem wisten mijn ouders niets. Het werd leao. Ik vond leren leuk en wilde graag verder komen. Zo stroomde ik door naar de meao en daarna ging ik bedrijfseconomie studeren aan de heao. Dat was in een arbeidersgezin als het onze geen vanzelfsprekendheid. Toch werd er door mijn ouders geen druk op



mij uitgeoefend om te gaan werken. Ze vonden het mooi dat ik het zo goed deed. Ik moest er wel een baantje bij nemen om de studie te financieren. Toen ik klaar was met mijn hbo-studie ging ik op zoek naar een baan. Dat solliciteren verliep heel vlot. Ik had keuze zat. De arbeidsmarkt voor afgestudeerde bedrijfseconomen was in 1998 heel goed. Als ik wilde, kon ik bij een van de Big Four aan de slag. Ik zag de vacature van assistent-accountant bij de gemeente Rotterdam en wist direct dat ik daar wilde werken. Het past bij mij. Ik wilde iets terugdoen voor de maatschappij toen ik klaar was met mijn studie. Misschien hoefde ik dat niet te doen – mijn carrière moest nog beginnen – maar dat zit in mijn karakter. Het stelde mij ook in de gelegenheid om accountancy te gaan studeren op Nyenrode.’

‘Diversiteit en inclusie geven niet altijd automatisch een warm gevoel’

HEB JE WELEENS VOORDEEL VAN JE CULTURELE ACHTERGROND?

‘Nee, in mijn werk speelt het geen rol. Ik ben vaak de enige Marokkaan in een groep, maar ik heb dat nooit vervelend gevonden. Er is wel een patroon dat zich steeds herhaalt als je ergens nieuw binnenkomt. In eerste instantie word je gezien als een vertegenwoordiger van een hele bevolkingsgroep. Er worden allerlei stereotypen op je losgelaten. Soms hebben mensen vooroordelen. Het is een fase waar je doorheen moet. Diversiteit en inclusie geven niet altijd automatisch een warm gevoel. Ook al hebben onderzoeken aangetoond dat diverse organisaties beter presteren, dan wil dat nog niet zeggen dat iedereen het omarmt. Als je laat zien wie je bent en het gesprek aangaat, is het al snel geen issue meer. Ik wil dat mijn culturele achtergrond geen rol speelt. Dat ik gewoon gezien word als Mohamed en word beoordeeld op mijn kwaliteiten. Dat is op de afdeling zeker zo, maar buiten mijn werk is dat niet zo vanzelfsprekend. Bij het benaderen van instanties word je op een bepaald niveau ingeschat. Als ik uitleg dat ik registeraccountant ben, zie je de monden soms open vallen.’

GERARD VAN OLPHEN RA

‘Iedere organisatie VAN ENIGE OMVANG moet sensitief zijn’

VOOR GERARD VAN OLPHEN, VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR VAN VERMOGENS-
BEHEERDER APG GROEP, IS HET DUIDELIJK: ZONDER DIVERSITEIT LOOP JE HET GEVAAR DAT JE
VANUIT EEN BUBBEL NAAR DE WERELD GAAT KIJKEN. ‘IEDEREEN HEEFT EEN TEGENPOOL NODIG.
DAT IS MEESTAL DEGENE DIE JE HET MEEST IRRITANT VINDT.’

APG IS ONDERTEKENAAR VAN HET CHARTER DIVERSITEIT.

WAAROM?

‘Dat is heel eenvoudig. APG beheert het pensioen van 4,5 miljoen leden. We zijn onderdeel van de maatschappij en willen daar ook een afspiegeling van zijn. Tegelijkertijd is diversiteit niet iets waar je door je aandeelhouders op wordt afgerekend. Dit charter maakt die ambitie minder vrijblijvend. Je committeert je publiekelijk aan meer diversiteit en een inclusief werkklimaat. Het wordt een expliciet thema, want deelname aan het charter gaat vergezeld van concrete inspanningen. Er hoort een adequaat beleid bij en normcijfers.’

WAT LEVERT DAT BELEID OP?

‘Diversiteit binnen je team leidt tot betere prestaties. Dat is bewezen. In een homogeen team heb je misschien aan een half woord genoeg, maar hoe uitgebalanceerd is je oordeel dan? Ik merk het zelf in de raad van bestuur. Daarin zitten we met drie

mannen en twee vrouwen. Een van hen is vijftien jaar jonger. Door die gemengde samenstelling kom je tot andere inzichten. Dat merk je bijvoorbeeld in de omgang met technologie. Ik ben van de generatie die gewend is om zijn agenda te laten beheren door een secretaresse. Voor een jongere collega is dat helemaal niet vanzelfsprekend. Het maken van afspraken is voor de generatie die is opgegroeid met een mobiele telefoon een heel fluïde proces. Maar de belangrijkste trigger voor diversiteit is de aansluiting die je als organisatie zoekt met een maatschappij die steeds sneller verandert. Iedere organisatie van enige omvang moet sensitief zijn. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat we duurzaam beleggen. Ook moet het beloningsbeleid passen bij wat maatschappelijk geaccepteerd is. APG is een van de grootste beleggers ter wereld, maar als we de salariëring laten afhangen van wat in andere delen van de wereld gebruikelijk is, maken we ons in Nederland onmogelijk. Als je heel eenkennig georganiseerd bent snap je elkaar wel, maar de wereld eromheen niet.’



WAT IS DE BUSINESSCASE VAN DIVERSITEIT?

Je kunt er geen rendement aan verbinden, net zomin als aan medewerkerstevredenheid. Diversiteit gaat veel meer over het recht om te zijn wie je bent. Als iemand een opinie heeft, mag hij die uitspreken. Dat vraagt om een specifieke leiderschapsstijl. Het begint met de missie en strategie die je als organisatie hebt. In een vorige functie was ik voorzitter van de raad van bestuur bij SNS Reaal. Daar was de strategie: overleven. Dat zorgde voor een heel commandogedreven leiderschapsstijl. Bij APG is de leiderschapsstijl heel anders. Die luidt: ik leid veranderingen, ben verbindend en ik ken mijzelf. Om die strategie te laten landen, is bij alle leidinggevendenden een assessment afgenomen. Daaruit volgde een ontwikkelplan. Ik heb hem zelf ook gevolgd. Die assessment laat je zien wat de impact van je gedrag op je collega's is. Dat is wel een wake-upcall. Iedereen heeft een tegenpool nodig. Dat is meestal degene die je het meest irritant vindt. Tegenpolen ergeren zich wild aan elkaar, maar tegelijk zorgen ze ook voor balans. Ik hou er bijvoorbeeld van dingen in beweging te krijgen, maar iets afmaken vind ik lastig. Mijn eerste reflex is om mij te

ergeren aan iemand als die vraagt om een plan concreter te maken. Terwijl het juist heel waardevol is als je je in die vraag van een tegenpool verdiept. Je hebt verschillende invalshoeken nodig. Zo bouw je aan een cultuur die je sterker maakt.'

WAT IS HET GROOTSTE RISICO DAT JE IN EEN MONOCULTUUR LOOPT?

'Het gevaar dat je vanuit een bubbel naar de wereld kijkt. De financiële sector is daardoor in het verleden een deel van haar legitimiteit kwijt geraakt. Ik heb zelf ook in die bubbel geleefd. Daar werd door heel integere mensen naar nieuwe producten gekeken vanuit het oogpunt van fiscaliteit, rendement en risico's. Maar niemand vroeg zich af of het nog een zinvol product was voor de consument. Dat is een blinde vlek die je bij een financieel product sowieso eerder parten speelt. Wanneer je een tv verkoopt, heb je een heel korte feedbackloop: als dat apparaat niet voldoet, melden klanten zich massaal. Op een financieel product krijg je niet direct feedback. Daarom heb je mensen in je organisatie nodig die met andere ogen kijken.'



CRISTEL VAN DE VEN

‘Diversiteit vraagt doorzettings- vermogen’

EEN DIVERSE ORGANISATIE HEEFT TIJD NODIG OM ZIJN DRAAI TE VINDEN, STELT CRISTEL VAN DER VEN, BELEIDS- EN ORGANISATIEWETENSCHAPPER EN PARTNER BIJ FACTOR VIJF. ‘ALS JE ER GEEN ENERGIE IN STOPT, ONTSTAAT EEN HOMOGENE CULTUUR IN DE MEESTE ORGANISATIES. DAAR HEEFT DE EVOLUTIE VOOR GEZORGD.’

of ink

WAT IS HET GROOTSTE MISVERSTAND OVER DIVERSITEIT?

'Binnen organisaties wordt diversiteit vaak vertaald naar doelgroepenbeleid. De voornaamste motivatie is 'het goede' te willen doen. Je neemt je maatschappelijke verantwoordelijkheid door het helpen van mensen. De inspanning is ook nog eens meetbaar. Dat cijfer kan mooi meegenomen worden in het mvo-jaarverslag. Het nadeel van die benadering is dat het een beeld van een bepaalde groep alleen maar versterkt. Namelijk dat iemand er op eigen kracht niet komt. Je zet mensen met de beste bedoelingen op achterstand. Het heeft een stigmatiserend effect op diegenen die je juist bij je organisatie wilt betrekken. De beste drijfveer voor inclusie is niet het helpen van mensen. Je wilt mensen die vanuit verschillende invalshoeken ergens naar kijken. Daar word je als organisatie beter van. Dan ga je uit van talentbenadering. Ieder mens heeft unieke talenten. Als je daar oog voor hebt, dan praat je ook over inclusie. In de praktijk geven bedrijven de krenten uit de pap aan de YAVIS (Young, Attractive, Verbal, Intelligent & Successful), terwijl iedereen met een uitdagende taak groeit in zijn werk. Inclusie gaat dus vooral over de vraag: wiens talent zie je en wie geef je de kans?'

IS HET VOOR IEDER BEDRIJF EEN REALISTISCH DOEL?

'Je plukt er de meeste vruchten van in een organisatie die werkt met complexe vraagstukken. Als je die laat oplossen door een heterogene groep, krijg je betere uitkomsten dan bij een homogene groep. Meer dezelfde mensen betekent dat je geen *counterveiling power*, geen tegenwerking hebt. Je hoort minder kritische geluiden. Mensen corrigeren zichzelf niet meer. Maar bij repeterende arbeid kan diversiteit juist conflicten in de hand werken. Het werk vraagt dan niet dat je een beroep doet op je innerlijk talent. Misschien is diversiteit niet voor ieder bedrijf weggelegd. Dat is wel zonde, want zo gaat er veel talent verloren.' Als je er geen energie in stopt, ontstaat in de meeste organisaties een homogene cultuur. Daar heeft de evolutie voor gezorgd. De wereld is heel ingewikkeld. Als we alle informatie ongefilterd binnen laten komen, slaan we op tilt. Daarom zorgen onze hersenen ervoor dat we gebruik maken van stereotypen. We delen de wereld op in groepen. De groep waar we zelf deel van uitmaken vinden we de beste. Die trekken we voor. In veel organisaties ontstaat een ons-soort-mensgedrag. We selecteren mensen die op ons lijken.

Daar is in de VS een onderzoek naar gedaan. Bij bedrijven werd letterlijk gekeken naar de fysieke kenmerken van managementteams. In een organisatie bleken in de top bijvoorbeeld overwegend lange mannen te werken.'

HEB JE ZELF ERVARING MET WERKEN IN EEN HOMOGENE BEDRIJFSCULTUUR?

'Een beetje wel. Ik heb twee jaar bij een multinational gewerkt. Een heel professioneel bedrijf dat erg resultaatgericht was. Als het MT iets vond, rende iedereen direct dezelfde richting op. Daar paste ik met mijn meer wetenschappelijke achtergrond minder goed in, merkte ik.'

‘Inclusie gaat vooral over de vraag: wiens talent zie je en wie geef je de kans?’

HOE KUN JE VAN DIVERSITEIT EEN SUCCES MAKEN?

'Het vraagt vooral om realiteitszin en doorzettingsvermogen. Het kost tijd om een homogene cultuur te doorbreken. Dat is geen kwestie van meer vrouwen aannemen. Als je diversiteit terugbrengt tot de mannelijke en vrouwelijke eigenschappen in een organisatie, maak je er eigenlijk een karikatuur van. Of mensen mondig en ondernemend mogen zijn is veel belangrijker. Beoordeel het management op coachend leiderschap. En dan niet in de vorm van een beoordelingsgesprek waar een salarisindicatie van afhangt. Dat is een volstrekt achterhaald instrument dat alleen maar ruis oplevert. In een beoordeling sla je de werkelijkheid plat. Dan gaan mensen zich alleen maar op targets richten. Ook wanneer je die horde genomen hebt als organisatie ben je er nog niet. Want samenwerken gaat in eerste instantie vaak moeilijker in een diverse organisatie. Het kost tijd om tot een gedragen oplossing te komen. Hoe communiceer ik met iemand die ik niet meteen begrijp? Je moet meer tijd stoppen in overleg. Mensen dragen meer perspectieven aan. Je moet alle argumenten meewegen. Het vraagt dialoogvaardigheden. Als je dat geduld niet op kunt brengen, loopt het proces spaak.'


‘De hanen in de **ACCOUNTANCY** sterven gelukkig uit’

MARJO SEPTER RA

NA RUIM DERTIG JAAR ACCOUNTANCY KOOS MARJO SEPTER VOOR IETS RADICAALS ANDERS. ZE IS DIRECTEUR BEDRIJFS-VOERING BIJ HET LEGER DES HEILS MIDDEN-NEDERLAND. HOE SCOORT HET LEGER OP DIVERSITEIT EN INCLUSIE?

Hoe belangrijk vind je diversiteit?

‘Ik geloof er heilig in. In een monocultuur krijg je allemaal klonen in de top. Ze kopiëren elkaars gedrag en proberen op de baas te lijken. Het type dat een dergelijke organisatie aanstuurt is heel doelgericht, maar meestal minder verbindend. Ze sturen vooral op KPI's, maar dat kan ook ongewenst gedrag veroorzaken. In een ziekenhuis hoeft een financiële prikkel om een bepaalde behandeling vaker uit te voeren niet in het belang van de patiënt te zijn. De hanen in de accountancy sterven gelukkig uit. Toen ik bij PricewaterhouseCoopers werkte, merkte ik dat het diversiteitsbeleid zijn vruchten afwierp. Bij benoemingen van partners en directors was de benoemingscommissie divers samengesteld en had zij oog voor leeftijdsdiversiteit. Er werd bewust gestuurd op de benoeming van geschikte vrouwen. Meer vrouwen kregen toegang tot strategische functies. En de mannen veranderden ook door het diversiteitsbeleid. Een ander type man, minder masculien, deed zijn intrede. Toch zie je nog steeds dat mensen zich vastlopen. Vrouwen die merken dat ze zich moeten aanpassen aan een masculiene cultuur.’



‘BIJ HET LEGER DES
HEILS WERKEN
ECHT NIET ALLEEN
MAAR DEZELFDE
EMPATHISCHE TYPES’

'Ik ging zelf niet weg vanwege de henen. Zoals de meeste vrouwen in de accountancy heb ik zelf ook masculiene trekjes. Ik hou ervan doelen te bereiken. Persoonlijk vond ik het erg frustrerend dat ik geen toegevoegde waarde aan mijn klanten meer kon bieden. Ik was vooral bezig met documenteren en het zorgen dat de dossiers op orde waren. Ik kwam niet meer toe aan gesprekken met klanten. Terwijl die heel wezenlijk zijn voor de kwaliteit van je werk. Toen ik begon als accountant had ik nog de gelegenheid om in een fabriekshal rond te lopen. Waarover praten ze bij de koffieautomaat? Daar hoorde je de verhalen achter de cijfers. Later kwam ik niet meer op die plekken. Wat mijn overstap versnelde was de werkdruk. Steeds weer die dossierreviews. Je voelt je een hamster in een rad.'





Het Leger des Heils is enerzijds een symbool van inclusie. Niemand wordt weggestuurd. Anderzijds wordt de organisatie wel vanuit een sterke centrale boodschap aangestuurd. Hoe verhoudt zich dat tot diversiteit?

‘Je kunt het Leger des Heils vergelijken met een holding met daaronder werkmaatschappijen. Ik ben werkzaam in een van de werkmaatschappijen. Naast de werkorganisatie staat de kerk, dit is een andere organisatie waarin je de officieren en heilsoldaten vindt. De missie van het Leger des Heils is: er zijn voor mensen zonder helper. Dat zie je terug binnen de hele organisatie. Er is een enorme gedrevenheid om mensen te helpen. Maar dat betekent niet dat er alleen maar dezelfde empathische types werken. Er wordt nadrukkelijk gestuurd op diversiteit. Wat mij in het Leger opvalt is dat er in de top veel aandacht is voor de man-vrouwverhouding. In het managementteam van onze werkeenheden zijn twee van de vijf leden vrouw. Er is ook een vrouwelijke voorzitter van de raad van toezicht. De laatste tijd worden heel nadrukkelijk mensen van buiten de organisatie binnengehaald. Ik ben er zelf een voorbeeld van. Met mijn achtergrond breng ik ervaring vanuit een andere invalshoek in, zoals procesmatig werken en denken. Soms steekt de accountant in mij de kop op. We willen mensen helpen, maar dat moet wel in combinatie met de juiste financiering. Er moet een businesscase zijn. Met onze tarieven zijn we soms te voorzichtig. De zorg voor de mensen die we helpen is complex. Daar hangt een prijskaartje aan.’

Hoe bevalt het werken bij een organisatie met zo’n sterke overtuiging?

‘Het is juist de maatschappelijke relevantie van het Leger die mij over de streep trok. In het dna van het Leger des Heils zitten kernwaarden. We willen er zijn voor mensen zonder helper. Dat is een sterke verbindende factor. Daarnaast vind ik het ontzettend leuk om te werken met zoveel verschillende mensen. Dat is een verschil met PwC. Daar sprak iedereen dezelfde taal. Hier moet je een verhaal hebben om de professional te overtuigen. Ik ben bijvoorbeeld nog aan het zoeken hoe ik mensen meekrijg in een procesmatige loop. Wij leveren zorg die op de juiste wijze geadministreerd moet worden. Die werkwijze kun je mensen niet opleggen. Gelukkig is de wil om er samen uit te komen heel groot. Sowieso heb ik nu veel meer dan vroeger oog voor de menselijke kant. Er is binnen het Leger veel aandacht voor wat mensen bezighoudt. Daar word je soms door verrast. Met Kerst kreeg ik bijvoorbeeld van een directe collega een kerstkaart met een heel persoonlijke boodschap. Het voelt als een warm bad.’



Mogelijkheden voor meer inclusie in het Nederlandse bedrijfsleven

Waarom is het huidige diversiteitsbeleid zo weinig succesvol?

En kunnen bedrijfsleven en wetenschap samen stappen zetten om dit te verbeteren? Marieke van den Brink, hoogleraar Gender & Diversity aan de Radboud Universiteit Nijmegen, ziet mogelijkheden.

Inleiding

Ondanks alle inspanningen hebben Nederlandse bedrijven het moeilijk om diversiteit en inclusie waar te maken. Vrouwen en biculturelen blijven ondervertegenwoordigd in de top van het bedrijfsleven, er wordt regelmatig zwangerschapsdiscriminatie gerapporteerd en migranten bezetten vaak minder beschermde en lager betaalde banen en sectoren, waar ze maar moeilijk uitkomen (Price-Glynn and Rakovski 2012, Stainback and Tomaskovic-Devey 2009). Ook de accountancywereld worstelt met een gebrek aan diversiteit. Organisaties voelen zich genoodzaakt diversiteit op de agenda te plaatsen, maar tegenvallende resultaten lijken meer regel dan uitzondering. De vele pogingen van overheden, organisaties en individuen om veranderingen te bewerkstelligen, hebben in beperkte mate effect gehad (Dobbin and Kalev 2016, Acker 2012). We kunnen ons afvragen waarom, na jaren van wet- en regelgeving (zie Bleijenbergh et al. 2014) en commitment van organisaties en leiders, onze organisaties nog steeds geen betere afspiegeling zijn van de maatschappij. In dit artikel reflecteer ik op de vraag waarom het huidige beleid zo weinig succesvol is en hoe het bedrijfsleven en de wetenschap samen stappen kunnen zetten om meer diverse en inclusieve organisaties te creëren. Ik focus met name op de kennislacune tussen wetenschap en praktijk, en welke factoren de effectiviteit van strategieën beïnvloeden.

TEKST: MARIEKE VAN DEN BRINK

Kennislacune tussen wetenschap en praktijk

Hoewel er meerdere onderzoeken zijn die inzicht geven in de wijze waarop ongelijkheid wordt geproduceerd langs assen van gender, etniciteit, klasse, seksualiteit en leeftijd, genereert de wetenschap maar weinig oplossingen voor het verkrijgen van diverse en inclusieve organisaties (Janssens & Zanoni 2014; Van den Brink, 2017). En de wetenschappelijke kennis die er is, komt nauwelijks terecht in het bedrijfsleven, aangezien wetenschappers floreren in ontoegankelijke teksten in academisch jargon en publicaties achter betaalmuren. Met een gebrek aan kennis over effectieve maatregelen worden veel organisaties stuurloos op

het gebied van diversiteitsbeleid. Ze kijken wat concurrenten in dezelfde branche doen en kopiëren dat (Paauwe & Boselie, 2005). Daarbij zijn vooral diversiteitsmaatregelen in trek die populair zijn bij grote ondernemingen in Angelsaksische landen; landen met een sterke wetgeving op het gebied van gelijke kansen en positieve discriminatie (Boxenbaum, 2006; Syed & Özbilgin, 2009). Zij gebruiken die maatregelen echter voornamelijk om te laten zien hoe netjes het betreffende bedrijf voldoet aan de institutionele normen (Hoobler, 2005; Hoque & Noon, 2004), de welbekende *lip service* ten opzichte van diversiteitsbeleid (zie ook Benschop, 2007). Dit is in lijn met wat de Brits-Australische diversiteitsonderzoeker Sara Ahmed '*doing diversity is doing the document*' noemt (Ahmed, 2007, p. 590). Het simpelweg 'hebben' van een diversiteitsbeleid wordt gezien als een succesvol bewijs van commitment, maar dit zegt nog helemaal niets over de werkelijke praktijken van in- en uitsluiting die in een organisatie plaatsvinden. Uit onderzoek van de PageGroup Nederland onder 151 Nederlandse bedrijven blijkt dat 92% van de bedrijven vindt dat diversiteitsmanagement belangrijk is voor het internationale succes van de onderneming. Maar bij slechts 44% van deze bedrijven is het diversiteitsbeleid ook echt verankerd in de cultuur. De implementatie van diversiteitsbeleid is voor veel organisaties een uitdaging.

Maatregelen en context

Daarbij is de effectiviteit van populaire diversiteitsmaatregelen, zoals diversiteitsnetwerken, biastrainingen en leiderschapsprogramma's sterk afhankelijk van de context waarin ze worden toegepast. En die is in elke organisatie anders (Ahonen, Tienari, Meriläinen, & Pullen, 2014). In een laboratoriumonderzoek kunnen we zorgen dat alle condities gelijk zijn, en kunnen we meten welke veranderingen het gevolg zijn van door onszelf opzettelijk aangebrachte variaties. Maar in de dagelijkse realiteit is geen organisatie hetzelfde. Allemaal hebben ze verschillende, met elkaar verweven werkwijzen. Allemaal hebben ze specifieke groepen werknemers. En allemaal zijn ze ingebed in specifieke culturele en institutionele contexten (Heres & Benschop, 2010). Omdat die praktijken zo complex en rommelig zijn, is het ontzettend lastig om empirische casestudies te vertalen naar abstracte theoretische inzichten die altijd toepasbaar zijn, in welke context

dan ook. Zo bleek uit mijn eerdere onderzoek dat diversiteitsstrategieën die ontworpen zijn voor professionele bureaucratieën, zoals accountantskantoren en banken, totaal niet aanslaan bij bijvoorbeeld een dynamisch mediabedrijf of een glastuinbouw-

De implementatie van diversiteitsbeleid is voor veel organisaties een uitdaging

bedrijf (Van den Brink, 2014a). De professionele bureaucratieën hebben vaak de (financiële) ruimte voor diversiteitsplannen en professionals, en kunnen uitgebreide interventies zoals carrière-dagen, leiderschapstrajecten en biastrainingen aanbieden. Kleine organisaties of organisaties met minder hoogopgeleide werknemers kunnen of willen vaak minder tijd en middelen besteden aan formele diversiteitsprogramma's. Zij moeten het hebben van interventies in informele dagelijkse praktijken. Er is momenteel weinig kennis voorhanden over effectieve diversiteitsmaatregelen in nieuwe organisatievormen zoals start-ups, allianties en in de platformeconomie. Er kunnen dus niet zomaar uitspraken gedaan worden of diversiteitstraining of mentorprogramma's 'werken', het is afhankelijk van de context en de wijze waarop deze programma's worden opgezet en uitgevoerd (zie Benschop, Holgersson, Van den Brink, & Wahl, 2015). Dit betekent dat we meer rekening dienen te houden met de specifieke organisatiekenmerken en de wijze waarop diversiteitsinitiatieven ontworpen en geïmplementeerd worden. Ook al staat dit haaks op de wens naar best practices (Goltz & Sotirin, 2014).

Een averechts effect

Een van de belangrijkste redenen voor het weinig effectieve beleid, is de gekozen strategie. Verreweg de meeste diversiteits-







interventies in organisaties zijn gericht op het fixen van de niet-dominante groep (Bell & Hartmann, 2007; De Vries & Van den Brink, 2016; Zaroni, Janssens, Benschop, & Nkomo, 2010), hierbij de rol van de dominante partij – witte mannen – negerend (Jansen, Otten & Van der Zee, 2015), evenals de noodzaak tot organisatieverandering. Zo zijn in de loop van de tijd mentorprogramma's, leiderschapsontwikkeltrajecten, awarenessstrainingen en diversiteitsnetwerken populaire diversiteitsinstrumenten geworden (Dennissen, Benschop, & Van den Brink, 2014; Ely, Ibarra, & Kolb, 2011). Deze programma's hebben vaak tot doel om vrouwen en etnische minderheden door te laten stromen naar senior posities, en hen de kwaliteiten bij te brengen die hiervoor nodig zijn (De Vries & Van den Brink, 2016; Ely et al., 2011). Niet te bescheiden zijn, met een lage stem spreken in Standaardnederlands, je niet te sexy kleden, jezelf profileren, altijd beschikbaar en bereikbaar zijn, daadkrachtig overkomen. Deze interventies werken soms averechts, in die zin dat ze stereotypen bevestigen en de vijandigheid van de meerderheid ten opzichte van minderheden vergroten (Derks, 2016; Noon, 2017). Denk in dit verband aan zogenaamde gendertrainingen die teruggrijpen op ideeën als 'mannen komen van Mars' en 'vrouwen komen van Venus'. Omdat ze de verschillen tussen mannen en vrouwen benadrukken, tot onveranderlijke natuur verklaren en hiermee seksestereotype opvattingen niet bekritisieren, maar bevestigen (Van den Brink & De Vries, 2014).

Sponsorship verandert weinig

In een van mijn recente onderzoeken heb ik de rol onderzocht van sponsorprogramma's die momenteel populair zijn als diversiteitsinstrument in het bedrijfsleven. Een gebrek aan sponsorship wordt in de literatuur gezien als een van de voornaamste redenen van de ondervertegenwoordiging van vrouwen op senior posities (Ibarra et al 2010). Sponsoring wordt gezien als het verschaffen van toegang tot belangrijke netwerken en informatie. Een sponsor bemoeit zich bovendien actief met de carrière van de protégé. In de onderzochte organisatie in de professionele dienstverlening, werden vrouwen gekoppeld aan senior partners die hen begeleidden, adviseerden en informeerden over de *rules of the game*. Echter, omdat het een geforceerde match was en sponsors nog vaak genderstereotype ideeën hadden over de ideale part-

ner, ambitie en competenties, werd er nauwelijks actief aan de carrières van de vrouwen gewerkt. Het bleef vaak bij adviezen die deze vrouwen socialiseren in de werkwijze van de huidige senior partners. Over het algemeen leiden deze interventies tot een betere doorstroom van vrouwen en etnische minderheden naar senior posities, aangezien zij de tips en tricks krijgen van hen die op dit moment deze posities bezetten. Deze socialisatie werkt in het voordeel van de individuele vrouwen, maar leidt niet tot een diversificatie van carrièrepaden of een reflectie op het dominante 'masculiene' succesmodel. De conservatieve visie op gender en hoe werk georganiseerd dient te worden bleef een obstakel voor de deelnemers aan het sponsorprogramma, aangezien deze visie en werkwijze in het programma nauwelijks ter discussie gesteld werden. Integendeel, het programma leek deze visies zelfs te bekrachtigen. Ander onderzoek ondersteunt deze bevinding, en laat zien dat dergelijke initiatieven weinig kans van slagen hebben als de (homogene) cultuur ongewijzigd blijft

Van diversiteit naar inclusie

Als gevolg van deze strategie, die is gericht op het aanpassen van vrouwen en minderheden aan de dominante norm, leiden veel gender- en diversiteitsinterventies zelden tot inclusie. Waar het concept diversiteit de nadruk legt op de aantallen – hoeveel vrouwen of etnische minderheden heb ik in mijn organisatie en hoe kunnen we die aantallen laten toenemen? – gaat het bij inclusie om hoe je met de diversiteit omgaat die er al is: hoe zorg je dat groepen zich gewaardeerd en onderdeel van de organisatie voelen, zodat een gezond en veilig werkklimaat ontstaat? Als organisaties alleen inzetten op het verhogen van diversiteit door meer diverse groepen te werven, maar de cultuur niet verandert, leidt dit vaak tot een hoge mate van uitstroom van deze groepen. Omdat zij zich niet thuis voelen, niet gezien worden, en zij hun kwaliteit niet 100% kunnen inzetten. Diversiteit brengt immers verschillen in opvattingen en werkstijl met zich mee. Inclusie gaat over het creëren van een organisatiecultuur waarin de unieke bijdragen van medewerkers worden gewaardeerd en hun volledige deelname wordt gestimuleerd (Shore et al., 2011).



Er zijn relaties aangetoond tussen inclusie en positieve effecten op welzijn, werkplezier, arbeidsmoraal en productiviteit (Mor Barak, 2015). De term inclusie wordt meestal geoperationaliseerd met de termen *uniqueness* en *belongingness*. Er is sprake van inclusie wanneer beide elementen aanwezig zijn. Het individu voelt zich onderdeel van de groep of organisatie (*belongingness*), met behoudt van eigen (unieke) kenmerken (*uniqueness*). Een medewerker die zowel laag scoort op *belongingness* als *uniqueness* wordt uitgesloten van de groep (exclusie). Ook kan het zijn dat een homoseksuele medewerker zich wel onderdeel voelt van de groep, maar alleen op het moment dat hij zijn homoseksuele geaardheid (*uniqueness*) verborgen houdt (assimilatie). Wanneer een medewerker wel wordt gewaardeerd om haar unieke bijdrage (kennis van Turkse taal en cultuur vanwege belang van Turkse markt) maar zij hierdoor nooit echt onderdeel wordt van de groep, is er sprake van differentiatie. Wanneer een medewerker zowel hoog scoort op *belongingness* als *uniqueness* is er sprake van inclusie (zie figuur 1).

Morrelen aan het systeem

Diversiteitsinterventies die daadwerkelijk leiden tot inclusie morrelen dus aan het systeem, niet de minderheidsgroepen (Ely & Meyerson, 2000a; Evans, 2014; Zanoni et al., 2010). Dit betekent verandering van dagelijkse werkpraktijken, routines en interacties in organisaties. Inclusieve diversiteitsmaatregelen zetten vraagtekens bij de mannelijke, witte, heteronormatieve aannames die de basis vormen van de meeste organisaties, en die ervoor zorgen dat in de functie-eisen een ideaalbeeld van witte mannelijkheid wordt verweven. Daardoor zijn degenen die het meeste op dit ideaalbeeld lijken in het voordeel. Transformatieve gender- en diversiteitsmaatregelen worden ingezet om hiermee te breken. Deze maatregelen zijn in de praktijk echter niet erg populair, aangezien ze zijn bedoeld om de manier waarop werk wordt gedefinieerd, uitgevoerd en beoordeeld, fundamenteel te veranderen en in plaats daarvan nieuwe normen en gewoonten te creëren (Benschop & Verloo, 2011; De Vries & Van den Brink, 2016; Mergaert & Lombardo, 2014).

LOW BELONGINGNESS

HIGH BELONGINGNESS

Low value in uniqueness

Exclusion

Individual is not treated as an organizational insider with unique value in the work group but there are other employees or groups who are insiders

Assimilation

Individual is treated as an insider in the work group when they conform to organizational/ dominant culture norms and downplay uniqueness

High value in uniqueness

Differentiation

Individual is not treated as an organizational insider in the work group but their unique characteristics are seen as valuable and required for group / organization succes.

Inclusion

Individual is treated as an insider and also allowed/encouraged to retain uniqueness within the work group.


Inclusie vindt pas plaats als een medewerker hoog scoort op zowel uniqueness als belongingness.

Naar inclusieve organisaties

Dit artikel eindigt niet met een aantal simpele aanbevelingen om een inclusieve organisatie te creëren, omdat er nu eenmaal geen simpel stappenplan is. Het begint met een heldere visie op de meerwaarde van diversiteit en een diversiteitsbeleid dat duidelijk naar de medewerkers gecommuniceerd wordt. Dit zal ervoor zorgen dat verschillen in de organisatie bespreekbaar worden gemaakt. Inclusief betekent ook dat het over iedereen in de organisatie gaat, en niet alleen over minderheden. Inclusief leiderschap is hierbij essentieel. Onderzoek van De Poel, Stoker en Van der Zee (2010a; 2010b) laat zien dat leiders die naast transformatieel ook participatief leiderschap vertonen de beste effectieve omgang met een diverse werkvloer hebben. Een participatief leider weet inclusie te creëren door eigen inbreng te stimuleren. Zo voelen medewerkers dat zij erbij horen, maar ook dat zij hun uniciteit mogen inbrengen. Het feit dat diversiteit op de werkvloer meerdere unieke perspectieven, ideeën en informatie met zich meebrengt, is juist een van de voordelen voor de organisatie als het gaat om effectiviteit. Een organisatie kan met betrekking tot leiderschap bijvoorbeeld interveniëren via selectie en training. Met andere woorden: men kan nieuwe leiders aanstellen met de gewenste leiderschapsstijl en zorgen dat de aanwezige leiders zich meer ontwikkelen richting de gewenste leiderschapsstijl.

Een ander aandachtspunt om de effectiviteit te verhogen, is een betere verankering van diversiteitsbeleid binnen organisaties. Door een gebrek aan organisatiegeheugen laat de overdracht tussen diversiteitsprofessionals vaak te wensen over, zodat zo'n beetje elke nieuweling het wiel opnieuw moet uitvinden. Dat komt omdat een diversiteitsfunctie meestal een tijdelijke carrièrestap is, waardoor het verloop op deze plek in de organisatie groot is. Helaas verdwijnt met iemands vertrek ook de verworven kennis en het opgebouwde netwerk, en kan een opvolger vaak weer helemaal opnieuw beginnen. Wanneer we de doelstellingen van organisaties in de jaren tachtig van de vorige eeuw vergelijken met die van nu, zien we vaak niet eens zoveel verschil. Diversiteitsbeleid wordt dus te weinig duurzaam verankerd. Het opbouwen van een

beter organisatiegeheugen (wat is er in het verleden allemaal al gedaan, hoe heeft dit gewerkt, waar zitten verbeterpunten?) kan organisaties slagvaardiger maken in het implementeren van huidig en toekomstig diversiteitsbeleid.



Inclusie creëer je door
eigen inbreng van
medewerkers te stimuleren

Over de auteur

Marieke van den Brink is sinds 2016 hoogleraar Gender & Diversity aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij promoveerde in 2009 cum laude op het proefschrift *Behind the Scenes of Sciences: Gender practices in the recruitment and selection of full professors* en ontving daarna verschillende subsidies voor onderzoeksprojecten naar de werking van gender en diversiteit in organisaties. Sinds 2015 is zij lid van De Jonge Akademie van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.

LITERATUUR:

Acker, Joan. 2012. Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 31 (3):214-224.

Bleijenbergh, IL, Marloes van Engen, AB Terlouw, and R Schalk. 2014. "Laws, policies and practices of diversity management in the Netherlands revisited." In *International Handbook on Diversity Management at Work. Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, edited by A. Klarsfeld, LAE Booyson and E. Ng, 162-174. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Dobbin, Frank, and Alexandra Kalev. 2016. DIVERSITY Why Diversity Programs Fail And what works better. *Harvard Business Review* 94 (7-8):52-60.

Price-Glynn, Kim, and Carter Rakovski. 2012. Who rides the glass escalator? Gender, race and nationality in the national nursing assistant study. *Work, employment and society* 26 (5):699-715.

Stainback, Kevin, and Donald Tomaskovic-Devey. 2009. Intersections of power and privilege: Long-term trends in managerial representation. *American Sociological Review* 74 (5):800-820.



DIVERSITEIT IN JAARVERSLAGEN

Jaarverslagen bieden steeds meer inzicht in de diversiteit binnen ondernemingen. Maar het mag allemaal nog best wat transparanter, vinden onderzoekers van de VU, NBA en PwC.

7

De meeste onderzochte ondernemingen rapporteren doelstellingen en resultaten op het gebied van man-vrouwdiversiteit. Op topniveau is dit zelfs wettelijk verplicht. Dat heeft alles te maken met een nobel overheidsstreven: in 2020 moet 30% van de bestuurders en toezichthouders bij ondernemingen vrouw zijn. Informatieverschaffing over andere vormen van diversiteit komt minder vaak voor. Dit suggereert dat een deel van de ondernemingen transparantie over diversiteit meer benadert als een compliance-vereiste vanuit de wet, dan als een integraal onderdeel van informatieverschaffing over cultuur en waarden in de organisatie.

(bron: Brouwer, A. Janssen, J. Scheffe, J. (2018, 11-12).
De nieuwe Corporate Governance Code en vereisten voor niet-financiële informatie.
Geraadpleegd van <https://mab-online.nl/article/30233/>)

	AEX (n = 21)		Midkap (n = 22)		Totaal (n = 43)	
Vormen van diversiteit waarover doelstellingen worden gerapporteerd	n	%	n	%	n	%
Man-vrouwdiversiteit	21	100	21	95	42	95
Etnische diversiteit	10	48	3	14	13	30
Mensen met een arbeidshandicap	0	0	1	5	1	2
Andere vormen van diversiteit	8	38	12	55	24	47
Niveau waarop doelstellingen worden gerapporteerd	n	%	n	%	n	%
Raad van bestuur en raad van commissarissen	18	86	17	77	5	81
Hoger management	14	67	9	41	23	53
Gehele organisatie	12	57	10	45	22	51
Vormen van diversiteit waarover resultaten worden gerapporteerd						
Man-vrouwdiversiteit	21	100	22	100	43	100
Etnische diversiteit	6	29	6	27	12	28
Mensen met een arbeidshandicap	3	14	0	0	3	7
Andere vormen van diversiteit	2	10	11	50	13	30
Niveau waarop resultaten worden gerapporteerd						
Raad van bestuur en raad van commissarissen	20	95	18	82	38	88
Hoger management	14	67	10	45	24	56
Gehele organisatie	16	76	20	91	36	84

ELSKE DOETS

‘Als je alleen maar
spitsen hebt, gun je
elkaar de bal niet’

HOE GEEFT ELSKE DOETS, CEO VAN JAN DOETS REIZEN EN
ZAKENVROUW VAN 2017, INVULLING AAN INCLUSIE EN DIVERSITEIT?

‘HET IS GEEN KWESTIE VAN TELLEN HOEVEEL MANNEN
EN VROUWEN JE HEBT.’







WAAROM IS DIVERSITEIT IN EEN COMMERCIËLE ORGANISATIE BELANGRIJK?

‘Je moet als leider misbaar zijn. Dat betekent andere mensen toelaten die kritische vragen durven stellen. Het is aangetoond dat bedrijven waar sprake is van diversiteit gezonder zijn. Niet alleen financieel, maar ook qua klimaat. Ik kwam laatst voor een bespreking bij een grote multinational waar de kamer gevuld was met mannen in pakken. Allemaal dezelfde types. Die mannen zijn gekozen omdat ze inwisselbaar zijn. Dat is makkelijk, maar je mist wel mensen die een tegengeluid laten horen. In mijn team zitten heel uiteenlopende types. De een is heel commercieel ingesteld. De ander is dat niet. Het is net als een voetbalteam. Als je alleen maar spitsen hebt, dan werkt het niet. Dan gun je elkaar de bal niet.’

HOE ZIT DAT BIJ JOUW BEDRIJF?

‘Dit is geen typisch door mannen gerund bedrijf. Er werken hier veel vrouwen. Eigenlijk wil ik meer mannen toevoegen. Als de cultuur teveel door vrouwen wordt gedomineerd, lopen spanningen sneller op. De interesse die we hebben in andere culturen wil ik terug laten komen in ons personeelsbestand. Zo zijn we bezig met een traject om nieuwe Nederlanders aan te nemen. Toch raakt dat voor mij niet aan de kern van diversiteit. Het is geen kwestie van tellen hoeveel mannen en vrouwen je hebt. Hoeveel mensen met een beperking of een andere achtergrond. Als je alleen een quotum nastreeft, is de kans groot dat het niets aan de cultuur verandert. Dan kijk je alleen naar het plaatje. Het gaat juist om het innerlijk van mensen. Ik werd een keer uitgenodigd om een lezing te geven bij een bedrijf dat een talentklas van vrouwen was gestart. In de showroom van het bedrijf liepen alleen transactiegedreven mannen rond. Als dat illustratief voor de cultuur is, komt zo’n talentklas niet uit de verf. Dat heb ik ze ook verteld. Als je alleen maar targets nastreeft, zoek je geen verbinding. Ik streef met mijn bedrijf ook doelen na, maar die harde boodschap moet je zacht verpakken. Anders jaag je vrouwen weg. Je moet je verplaatsen in de motivatie van je medewerkers.’



FAMILIEBEDRIJVEN HEBBEN DE REPUTATIE GESLOTEN TE ZIJN EN NAAR BINNEN GERICHT. HET TEGENOVERGESTELDE VAN INCLUSIE EN DIVERSITEIT. WAT IS ER WAAR VAN DAT VOORoorDEEL?

'In ons geval gaat het om verschillende redenen niet op. Ik ben de eigenaar van Doets, maar het is geen familiebedrijf. Mijn vader was een pionier die zelf het beste wist hoe alles georganiseerd moest worden. Dat leidde tot een top-downbenadering. Ik zag al die verticale gesprekken in de directiekamer, waar mensen na afloop mismoedig weer naar buiten kwamen. Door die aanpak kon mijn vader ook geen mensen aan zich binden. Ik kies juist voor de verbinding. Wij vergaderen bijvoorbeeld nooit. In plaats daarvan hebben we iedere ochtend een *huddle* met het hele team. Dan staan we met vijftig mensen in een kring. Het heeft wel iets van een ochtendgebed. In die huddle bespreken we allerlei nieuwe ontwikkelingen. Wat gaan we doen? En hoe gaan we het doen? Maar ik kijk mensen ook in de ogen. Zit iemand wel lekker in zijn vel? Dat werkt heel goed.'

WAAROM GAAT DIT ONDERWERP JE ZO AAN HET HART?

'Ik houd er niet van om mannen en vrouwen in twee kampen te verdelen. Je moet de mannelijke en vrouwelijke eigenschappen verenigen. Als je carrière maakt als vrouw heb je wat uit te leggen. Ik heb het begrip Balanstrutje geïntroduceerd. Dat is een vrouw die niet vol durft te gaan voor haar kansen, maar de perfecte mix zoekt tussen werk en privé. Het symboliseert de rem die vrouwen zelf op hun carrière zetten. Steeds meer vrouwen studeren, maar dat is niet genoeg. Dat begint al op school. Als meisjes van 16 jaar dromen van een baan als ceo, krijgen ze in de regel als commentaar: 'Oh, dan kun je geen kinderen krijgen'. Om meisjes meer zelfvertrouwen te geven ben ik drie jaar geleden begonnen met de Young Lady Business Academy. In een week krijgen 25 meisjes tussen de 15 en 24 jaar masterclasses en worden ze uitgedaagd om hun ambities te verwezenlijken. We zoeken de ruwe diamanten. Er zitten gymnasiumstudenten bij maar ook mbo-ers. Wat telt is dat ze over wilskracht beschikken en een professionele droom hebben.'



A low-angle photograph of tropical plants, including palm trees and broad-leafed shrubs, against a bright sky. The image is used as a background for a text overlay.

*‘Accountants
hebben ook
mooie dromen’*

Monique Piet AA



VOOR MONIQUE PIET, EXTERNE CFO EN COACH BIJ ACCOUNTANTSKANTOOR MANIFESTO, IS DIVERSITEIT IN DE ORGANISATIE EEN VOORWAARDE OM TE KUNNEN LUISTEREN. 'ALS JE GEEN OOG HEBT VOOR DE MENS, WORD JE EEN HEEL EENZIJDIG KANTOOR.'

Waarom hecht je bij Manifesto zo veel belang aan diversiteit?

'Omdat je elkaar moet aanvullen en versterken. Als er alleen maar klonen zijn, presteert je organisatie waarschijnlijk op een enkel aspect heel goed, maar je mist de kans om je op meer terreinen te onderscheiden. Op duurzaamheid bijvoorbeeld. Daar heb je meer kwaliteiten voor nodig. Accountants zijn van nature heel goed georganiseerd, maar in hun drang naar resultaatgerichtheid vergeten ze de mens. Als je geen oog hebt voor de mens, word je een heel eenzijdig kantoor. Dan hou je de vakidioten over. Onze manier van werken is heel anders. We werken als coaches op het persoonlijke vlak. Daarnaast geven we een ondernemer realtime inzicht in zijn financiën. Het gaat om de combinatie van zakelijk en privé. Dat is anders dan hoe een doorsnee accountantskantoor werkt. Daar wordt vooral een product verkocht: de jaarrekening of de belastingaangifte. Eventueel wordt er nog een product als financial planning aan toegevoegd. Die producten liggen op de plank. Wij stellen de ondernemer centraal.'

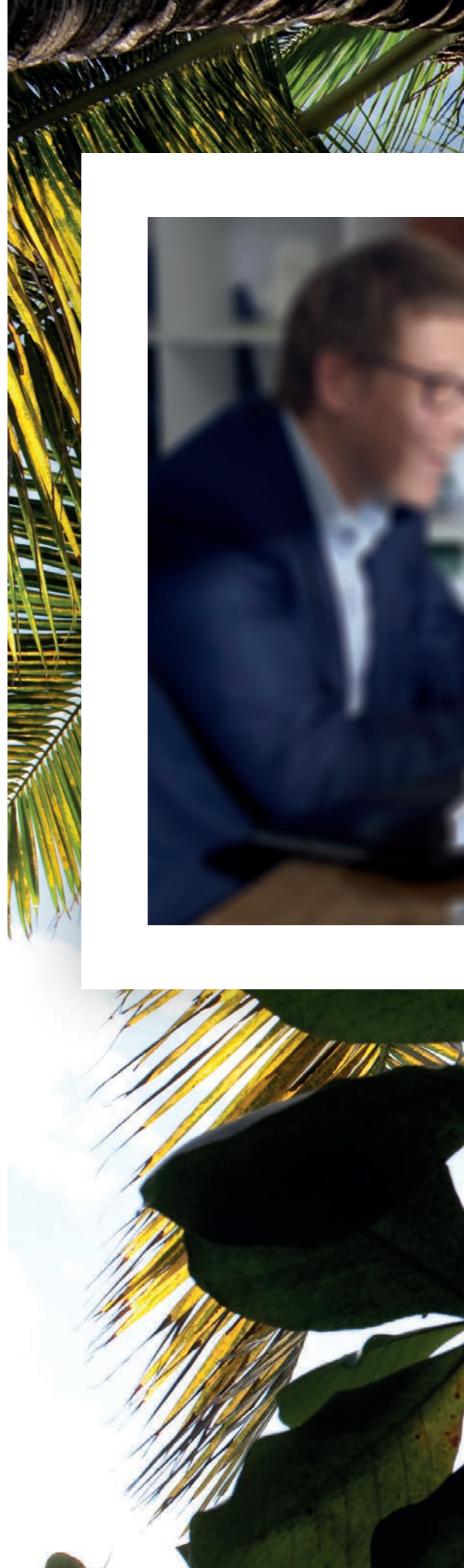


Wat voor bagage heb je daar als accountant voor nodig?

'Je moet geïnteresseerd zijn in mensen. Als je geen mensenmens bent, krijg je bij een organisatie nooit de informatie die je nodig hebt. Dankzij nieuwe BI-oplossingen wordt de controle straks een trucje. We moeten juist het verhaal achter al die processen hebben. Daar hebben we andere mensen voor nodig dan een digibeet. We zoeken de witte raven. Of eigenlijk de groene raven onder de blauwe mensen. Dat type RA en AA vind je maar mondjesmaat. Ze zijn er gelukkig wel. Ze komen steeds meer op ons pad. Ze volgen ons of worden door onze leden op ons geattendeerd. Het zijn vaak de mensen die zich afvragen of ze het vak niet moeten verlaten omdat alle wet- en regelgeving ze tegen de borst stuit. Ze willen wel accountant blijven, maar ze zoeken naar een andere invulling.'

Heb je zelf weleens in een organisatie gewerkt waar de cultuur door een bepaald type wordt gedomineerd?

'Ik ben zelf mede-eigenaar geweest van een traditioneel accountantskantoor. De samenstelling van de partners was best divers. Er werd ook niet alleen vanuit een winstoogmerk gewerkt. Toch zag je na verloop van tijd een verzakelijking optreden. Het accent verschoof van mensgedreven naar winstgedreven. Ik word niet getriggerd door winst. Hou niet van hoge partnerbeloningen. Als je streeft naar winstmaximalisatie gaat dat ten koste van mensen. Op een gegeven moment was het voor mij klaar. Ik denk echt dat de wereld van accountants gaat veranderen. Het verkopen van de jaarrekening is een doodlopende weg. Micro-ondernemingen hebben geen jaarrekening nodig. Zijn zelfs wettelijk vrijgesteld. En dan gaan wij als accountant roepen dat ze ook een samenstellingsverklaring nodig hebben. Het gaat erom dat ze goede informatie hebben, waaronder financiële, om hun onderneming draaiende te houden. De toekomst is aan de groene accountant in combinatie met specialistenkantoren. Wij werken ook met specialisten. Er zijn in ons vak onderdelen waar je heel specifieke kennis voor nodig hebt. Die specialisten vlieg je in als je ze nodig hebt.'





Manifesto stelt nadrukkelijk dat ze luistert naar dromen van ondernemers. Past dat wel bij het accountantsvak?

‘Je droom is je stip op de horizon. Daar leef je toch voor? Waarom sta je elke dag op? Om je droom een stapje dichterbij te brengen. Daar krijg je energie van. Vraag een ondernemer naar zijn droom en hij begint te stralen. Iedereen droomt. Accountants hebben ook mooie dromen. Dat merken we hier regelmatig. Er komen op ons kantoor regelmatig groepen ondernemers maar ook accountants bij elkaar. We hebben hier ook de NBA Young Profs gehad. We vragen zo’n gezelschap eerst om hun droom op een kaartje te zetten. Zo’n vraag zet mensen aan het denken. Geen enkele droom gaat over geld. Ze willen dat hun kinderen gelukkig worden, dat ze gezond blijven en een maatschappelijke rol vervullen. En als je vraagt wat ze nodig hebben om dat doel te realiseren, dan heeft niemand die tonnen winst nodig.’



A portrait of Winfred Merkus RA, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is smiling and looking towards the left. He is seated, with his hands clasped on his lap. In the background, there is a framed painting of a street scene with colorful buildings and a figure. The overall setting appears to be an office or a professional environment.

Winfred Merkus RA

‘LEVEN EN LATEN LEVEN IS ONS MOTTO’

BIJ BOONZAAIJER & MERKUS ACCOUNTANTS & ADVISEURS IS DE HELFT VAN DE MEDEWERKERS GEREFORMEERD. DE ANDERE HELFT HANGT GEEN RELIGIE AAN. HOE WERK JE SAMEN IN EEN ORGANISATIE WAAR MEDEWERKERS ZO VAN ELKAAR VERSCHILLEN? ‘HET IS EEN KWESTIE VAN RESPECT EN TOLERANTIE’, ALDUS VENNOOT WINFRED MERKUS.



JULLIE TEAM HEEFT EEN OPMERKELIJKE SAMENSTELLING. HOE IS DIE ONTSTAAN?

‘Heel eenvoudig eigenlijk. Ruim elf jaar geleden was ik met mijn accountantskantoor onderhuurder in het pand van Gerrit Boonzaaijer. Toen zijn venoot er mee ophield, zocht hij een nieuwe partner. Omdat het voor een accountantskantoor prettig is om een zekere omvang te hebben – het aanvragen van een AFM-vergunning is bijvoorbeeld eenvoudiger – leek het mij ook wel praktisch om beide kantoren samen te voegen. Ik vroeg mij wel af of onze verschillende achtergronden geen probleem zouden worden. Het accountantskantoor van Gerrit werkt vanuit een sterk christelijke traditie. Een deel van zijn klanten is afkomstig uit dezelfde kerk. Het is een milieu dat heel ver van mij afstaat. Ik heb toevallig op een protestants christelijke school gezeten. Dat is het wel zo’n beetje. Ik ben atheïst maar ik doe er niets meer mee, zeg ik wel eens. Zijn medewerkers zijn gereformeerd, mijn medewerkers hebben een wereldbeeld dat meer met het mijne overeenkomt. Om die reden heb ik er wel even over na moeten denken. Belangrijk was dat we allebei dezelfde insteek hadden. We gaan elkaar niet overtuigen. ‘Leven en laten leven’, is ons motto.’

HOE FUNCTIONEERT EEN KANTOOR MET ZULKE DIVERSE CULTUREN?

'Het begint met de goede verstandhouding tussen Gerrit en mij. We hebben een grenzeloos vertrouwen in elkaar. We zijn bijna even oud en allebei willen we het beste voor het kantoor. We doen ook samen de sollicitatiegesprekken. Voor de balans is het goed dat er voor iedere christelijke medewerker ook een medewerker met een meer neutrale signatuur wordt aangenomen. Dat is best een uitdaging. Het werven van christelijke medewerkers is overigens heel eenvoudig. Een vacature in het Reformatorisch Dagblad heeft direct succes. Er werkt ook een moslimcollega. Hij is een mooie aanvulling op het team. Die verschillende culturen moet je sturen. Anders ontstaan er klikjes. Gerrit en ik zijn er allebei heel alert op dat mensen elkaar in hun waarde laten. Als op maandagochtend een jongedame vol vuur vertelt over haar uitgaansavond moet er geen preek van een collega volgen. Het is een kwestie van respect en tolerantie. Soms moet je schuiven met medewerkers. We hebben bijvoorbeeld een klant die veel vloekt. Dat is een klant van mij. Daar hebben een aantal medewerkers problemen mee. Gelukkig kunnen we dan mensen van team laten wisselen.'

WAT IS DE MEERWAARDE?

'Het gereformeerde gedachtengoed past heel goed bij de accountancy. Het is een geloof dat draait om een serieuze levenshouding, hard werken, zekerheden. De zorg voor de klant is bij mijn christelijke collega's heel sterk aanwezig. Dat zorgzame is trouwens ook iets wat ik terugzie bij onze moslimcollega. Hij heeft hetzelfde

arbeidsethos en oog voor kwaliteit. Ze begrijpen elkaars motivatie ook heel goed. De sterke levensovertuiging komt niet alleen het werk ten goede. Ik vind het ook interessant. Soms word je verrast als je hoort over heel oude gebruiken die nog steeds in praktijk worden gebracht. De gereformeerden hebben bijvoorbeeld jaarlijks op de tweede woensdag van maart een biddag voor gewas en arbeid. Dan is het kantoor gesloten en gaat de helft van de medewerkers die dag twee keer naar de kerk.'

ERVAAR JE OOK NADELEN?

'De keerzijde van diversiteit is voor mij dat ik niet altijd mijn verhaal kwijt kan. Soms ben ik enthousiast over een voetbalwedstrijd die ik de vorige avond gezien heb, maar de helft van mijn collega's heeft geen tv. Die weten niet waar ik het over heb. We hebben een kantoorapp. Ik denk altijd goed na voor ik iets doorstuur. Je wilt niemand voor het hoofd stoten. Ook woorden als 'goh' of 'jeetje' gebruik ik niet meer. Het is een kleine prijs die je betaalt. Heb ik heimwee naar een kantoor met alleen maar gelijkgestemden? Zeker niet. Ik heb ooit op een groot accountantskantoor gewerkt. Het beviel prima. Er werd veel gelachen en je had aan een half woord genoeg, maar er was geen diversiteit. Op dit kantoor staan mensen meer open voor andermans ideeën. Daar word je een rijker mens van. Je kijkt anders naar de wereld. Diversiteit is iets wat de accountancy moet omarmen.'

‘De perfecte mens bestaat niet’

YVONNE VAN ROOSEDAAL AA

OM GOED JE WERK TE DOEN, MOET JE JE KUNNEN INLEVEN IN DE KLANT, VINDT YVONNE VAN ROOSEDAAL, TEAMLEIDER REPORTING BIJ WOONZORG NEDERLAND, EEN WONINGCOÖPERATIE DIE ZICH RICHT OP OUDEREN EN MENSEN MET EEN ZORGVRAAG. DIE PASSIE VINDT ZE IN EEN MVO-ORGANISATIE MEER DAN IN DE ACCOUNTANCY.

Hoe probeer jij diversiteit te creëren binnen jouw team?

‘De perfecte mens bestaat niet. Daarom zoek je naar mensen die elkaar aanvullen. Als ik werf voor mijn team kijk ik naar leeftijd, geslacht en geschiktheid van karakter. Tegelijkertijd wil je de beste kandidaat aannemen. Je hebt niets aan een team dat heel divers is maar zijn werk niet goed afkrijgt. Er zijn in feite te veel variabelen. Je zoekt naar een schaap met vijf poten. Toch moet je blijven focussen op diversiteit. Al was het maar vanwege de doorstroming. Op dit moment hebben we in ons team bijvoorbeeld veel mensen van dezelfde leeftijd. Om dat probleem te tackelen is het bestuur in 2016 gestart met een nieuw cultuurtraject. Sindsdien is de organisatie heel erg in beweging en zijn er veel nieuwkomers bijgekomen. Je trekt mensen aan die dingen willen veranderen. Anders tegen onderwerpen aankijken. Op die golf ben ik zelf ook binnengekomen.’

Je hebt 26 jaar bij een accountantskantoor gewerkt voor je de overstap maakte naar een woningcorporatie. Wat is het grootste verschil in cultuur?

‘Een commerciële organisatie trekt een ander type mens aan dan een mvo-organisatie. In de accountancy is men ambitieuzer, mensen willen vooruit. Hier kom ik mensen tegen die een passie hebben met de doelgroep. Hun drijfveren zijn anders. Waarmee ik niet wil beweren dat mensen in een mvo-organisatie geen ambities hebben. Of dat er geen accountants zijn met een passie voor hun klanten. Zo zwart-wit zijn de verschillen niet, maar ze zijn er wel. Een ander verschil is dat in een mvo-organisatie meer een overlegcultuur heerst. Soms slaat dat door. Tijdens vergaderingen houd ik er rekening mee, maar ik houd wel de tijd in de gaten.’



Heb je ervaring met werken in een monocultuur?

'Dat je in een groep als vrouw in de minderheid bent, heb ik nooit erg gevonden. Tijdens de opleiding en ook de eerste jaren in het accountantsberoep was ik als vrouw vaak in de minderheid. Toen ik overstapte naar een woningcorporatie kreeg ik meer vrouwelijke collega's. Twee van drie bestuurders waren vrouw. Bij mijn huidige werkgever bestaat het bestuur uit mannen, maar het management bestaat overwegend uit vrouwen. Soms zit je in een overleg en ben je de enige vrouw. Dat doet mij niet zoveel. Ik zoek niet per se het gezelschap van vrouwen in een organisatie. Het klikt met iemand of niet.'

Meetbaarheid en ratio horen bij het accountantsberoep. Als je diversiteit nastreeft, moet je ook aandacht hebben voor zachtere eigenschappen. Passen die wel bij het accountantsberoep?

'Ik vind van wel. Om goed je werk te doen, moet je je kunnen inleven in de klant. Het gesprek aangaan. Waar zit hij mee? Daar moet je de tijd voor nemen. Die menselijke kant krijgt in de accountancy te weinig ruimte. Accountants zijn expert op hun terrein, maar ze kiezen soms een te zakelijke benadering. Sinds ik uit de accountancy ben gestapt zie ik dat duidelijker. Ik merk het in communicatietrajecten. Wanneer er bijvoorbeeld ambassadeurs gezocht worden om kernwaarden te formuleren en zo de samenwerking in de organisatie te verbeteren. Dat lukt in een maatschappelijke organisatie beter dan in de accountancy. Daar komt zoiets niet van de grond, of het is een feestje van de hr-afdeling. Je kunt het niet meten en dan telt het niet. Terwijl het wel degelijk heel wezenlijk is. Je omzet neemt misschien niet direct toe, maar de tevredenheid van de klant wel. Het verhoogt ook je eigen werkplezier. De aandacht voor cultuur en gedrag in mijn huidige werkomgeving vind ik heel leuk.'

Zou je nog kunnen aarden in een accountantsomgeving?

'Ik denk het wel. Ik ben niet voor niets het aanspreekpunt voor de externe accountant. Ik spreek zijn taal en weet wat hij nodig heeft. Maar in een accountantsorganisatie zou ik nu wel een andere collega zijn. Ik geef nu veel meer mijn eigen mening. Accountants zijn heel erg van de regels. Ik ga nu meer mijn eigen weg.'



*‘Als de balans
ontbreekt, kom
je jezelf vroeg of
laat tegen’*

KARIN KASDORP

‘MASCULIENE EIGENSCHAPPEN ZIJN NIET VERKEERD,
MAAR JE MOET ZE COMBINEREN MET TEGENGESTELDE
ASPECTEN’, ZEGT KARIN KASDORP VAN BUREAU
BEELDSPRAAK. ALS ORGANISATIEANTROPOLOOG HEEFT
ZE EEN METHODIEK ONTWIKKELD DIE BEDRIJVEN HELPT
BIJ HET VINDEN VAN EEN OPTIMALE VERHOUDING TUSSEN
MASCULIENE EN FEMINIENE WAARDEN.

WAT LEVERT DIVERSITEIT EEN ORGANISATIE OP?

‘Diversiteit levert een evenwichtige organisatie op die kan groeien op een gezonde manier. Ik heb een methodiek ontwikkeld die cultuurverandering aanpakt op fundamenteel niveau. De dynamiek in sociale systemen wordt bepaald door de dualiteit tussen feminiene en masculiene eigenschappen. De balans wordt ook wel aangeduid met het yin-yangsymbool. Dit zijn universele aspecten die in beide geslachten aanwezig zijn, maar óók in de organisatie en de wijze van werken. Bijvoorbeeld door de nadruk op meetbaarheid, ratio en rendement (yang). Diversiteit is dus veel breder dan het genderverhaal. Er moet een verandering van het denken zijn voor er een werkelijke vernieuwing plaatsvindt. Een organisatie die heel erg naar buiten gericht en prestatiegedreven is, gebouwd op macht en controle, is dominant masculien en niet in balans. Je moet mensen motiveren. Waarom wil ik hier werken? Daarvoor moet een organisatie de yin-aspecten erkennen zoals introspectie, intrinsieke motivatie en zoeken naar verbinding. Hoe kunnen we dat terug laten komen in de organisatie? Bijvoorbeeld met een leider die over feminiene eigenschappen beschikt en de waarde van feminiene aspecten in de organisatie benadrukt. Het is een universele wet dat een balans tussen yin en yang een gezond systeem veroorzaakt. Ook in de natuur zie je dat het een niet zonder het ander kan. Als je zorgt voor een goede verhouding is er bereidheid tot samenwerking, en harmonie. Dan bloeien mensen op.’

‘Een organisatie die heel erg naar buiten gericht en prestatiegedreven is, gebouwd op macht en controle, is dominant masculien en niet in balans’

DIVERSITEIT IS EEN HOT TOPIC. HOE VERKLAAR JE DAT?

'Het heeft te maken met de gegroeide aandacht voor feminiene eigenschappen in de maatschappij. Daarmee bedoel ik dus wat anders dan eigenschappen van vrouwen. Mensen hebben sterke behoefte aan zingeving. Ze zoeken verbinding in organisaties. Dit is de tegenpool van masculiene eigenschappen als meetbaarheid en controle. Feminiene

*'Balans in de verhoudingen creëert
bereidheid tot samenwerking, en harmonie.
Dan bloeien mensen op'*

eigenschappen als intuïtie en gevoel – die mannen ook kunnen hebben – zijn al eeuwenlang ondergeschikt aan dominante masculiene eigenschappen. Dat leidt tot een verwrongen wereldbeeld. Het denkkader is scheef. Vrouwen zijn steeds meer gaan werken, maar eigenlijk bleven ze daarmee gevangen in het masculiene denkkader. Je bent pas geëmancipeerd als je financieel onafhankelijk bent, is de gedachte. Je moet carrière maken. De beslissing om in plaats daarvan als vrouw voor je gezin te zorgen wordt als een zwakgebod ervaren. Daarmee pleit ik er niet voor om vrouwen weer achter het aanrecht te krijgen, maar om de dominantie van betaald werk ten opzichte van onbetaald werk te laten zien. Je hebt eerst gestudeerd op kosten van de maatschappij en dan ga je onbetaald werk doen. Dat 'telt niet mee'. Als de balans ontbreekt, kom je jezelf vroeg of laat tegen. Waarom ben ik zo moe? Heb ik wel zin om naar mijn werk te gaan? Komen mijn dromen wel uit? Wat wil ik nu eigenlijk? Het gaat er om dat je de masculiene cultuur doorbreekt.'



MEER AANDACHT VOOR FEMINIENE EIGENSCHAPPEN: HOE CREËER JE DAT BINNEN EEN ORGANISATIE?

‘De meest gangbare gedachte is dat je het bereikt wanneer het aantal vrouwen in evenwicht is met de mannen. Maar dat is op zichzelf geen garantie voor verandering van de cultuur. Hoe formeel ga je met elkaar om? Mag ik mijn emoties tonen? Toen Frans Timmermans zijn emotionele toespraak hield voor de VN Veiligheidsraad vier dagen na de vliegcrash met de MH17 werd dat door velen als heel authentiek ervaren. Die openheid is heel erg yin. Het zou goed zijn als bedrijven daar ook tijdens sessies op de hei bij stilstaan. Benoem en waardeer het als mensen zich kwetsbaar opstellen of hun intuïtie gebruiken bij de beoordeling van de zwarte of rode cijfers.’

IS HET GEEN UTOPIE OM IETS DERGELIJKS IN HET BEDRIJFSLEVEN TE INTRODUCEREN?

‘Ik ben heel optimistisch. Je ziet de waardering voor yin-aspecten steeds groter worden. Organisaties worden steeds meer gedwongen om naar binnen te kijken. In de zorg is de kwantificeerbare inzetbaarheid (yang) zo doorgeslagen dat de kwaliteit (yin) van het werk ondergesneeuwd raakt. Het draait alleen nog maar om de verantwoording van uren. Daar zie je steeds meer weerstand tegen ontstaan. Er is behoefte aan een meer holistische benadering, waarin een specialist niet alleen maar naar zijn eigen gebiedje kijkt. Masculiene eigenschappen zijn niet verkeerd, maar je moet ze combineren met hun tegengestelde aspecten. Ik help die te vertalen naar de praktijk, zodat je als accountant niet alleen naar de cijfers kijkt, maar aandacht besteedt aan de totale gezondheid van de klant. Dat is een heel dankbare taak.’



Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl

