

DIVERSITEIT IS EEN MUST EN GEEN LAST

Diversiteit en inclusiviteit vormen niet alleen een ethisch vraagstuk, maar zijn ook noodzakelijk om als organisatie relevant en veerkrachtig te blijven in de toekomst. Zie het als de kracht van de verschillen. Monocultuur is namelijk nooit goed. Dit zijn niet zomaar losse kreten, maar twee conclusies die ondersteund worden door een flinke verzameling van onderzoeken van de afgelopen jaren.

Door Wim Groeneveld

Veel bedrijven in de financiële sector hebben inmiddels diversiteit en inclusiviteit in hun duurzaamheidsprogramma's opgenomen als een belangrijk speerpunt. Met de wereldwijde economische crisis die de COVID-19-pandemie teweegbracht, ontstond echter oprechte bezorgdheid dat veel programma's zouden worden stopgezet, of op zijn minst bevroren.

Maar er lijkt geen weg terug. De ideeën over het type mensen dat nodig is voor een succesvolle bedrijfscultuur zijn veranderd. Dat heeft alles te maken met de impact van onder meer nieuwe technologie, nieuwe regelgeving, veranderende verwachtingen van klanten en het streven deze klanten aan een bedrijf te binden.

In zijn derde diversiteits- en inclusiviteitsrapport constateerde consultancybureau McKinsey vorig jaar echter nog dat wereldwijd de meeste bedrijven

sinds 2018 weinig vooruitgang hebben geboekt, stilstaan of zelfs achteruit zijn gegaan. Maar de auteurs van het rapport merkten ook op dat sommige bedrijven indrukwekkende vooruitgang hebben geboekt op het gebied van diversiteit. En dan met name in directieteams. McKinsey had sterke aanwijzingen dat bedrijven die hun investeringen in diversiteit en inclusiviteit hadden gehandhaafd of hadden verhoogd, beloond worden met betere financiële resultaten.

Kortom, je kop als een struisvogel in het zand steken voor de voordelen van diversiteit en inclusiviteit kan ertoe leiden dat je belangrijke kansen misloopt. Misschien betekent het zelfs je dooivonnissen. De aandacht voor diversiteit en inclusiviteit groeit in elk geval in de financiële sector, zo merken vier door Financial Investigator bevroegde experts op het gebied van executive search, werving en selectie in de financiële sector.



Josephine van der Vossen-Jonker

Partner bij Partners at Work

'Je wilt blauwe, gele, groene en rode karakters bij elkaar hebben.'

Wat is jullie visie op diversiteit in de meest brede zin van het woord?

'Diversiteit binnen teams en organisaties is een belangrijke voorwaarde voor succes in de snel veranderende wereld van vandaag. Het verwelkomen van verschillen in achtergrond, zienswijze en persoonlijkheid zorgt voor betere besluitvorming, innovatie, samenwerking, klanttevredenheid en een aantrekkelijk werkklimaat.

In de ideale wereld hebben we het niet meer over mannen en vrouwen, niet over jongeren en ouderen en ook niet over roots. De juiste combinatie van achtergrond, werkervaring en persoonlijkheid maakt een team succesvol. Je wilt blauwe, gele, groene en rode karakters bij elkaar hebben – van een teamlid met een extraverte persoonlijkheid tot een bedaagder en risicoavers iemand.

Wij kijken bij de selectie van kandidaten niet alleen naar opleiding en werkervaring op een cv, maar ook naar persoonlijkheid, hobby's, interesses en nevenactiviteiten. Uiteindelijk wil je een team waarin de mensen elkaar aanvullen en uitdagen. Dat is spannend, maar een beetje wrijving geeft glans.'

Wat doen jullie concreet om diversiteit te bevorderen?

'Diversiteit in de breedste zin van het woord is een belangrijk uitgangspunt bij onze searches. Wij bieden onze opdrachtgevers een keuze uit diverse kandidaten. De wereld van het asset management en de pensioensector behoren tot onze speerpunten. Daar hebben we de afgelopen achttien jaar een netwerk opgebouwd van diverse kandidaten met verschillende achtergronden.

Bij sommige searches kan het moeilijker zijn om een mix van geschikte kandidaten te vinden, maar wij gaan net zolang door totdat we de perfecte match hebben gemaakt. Wij zoeken waar anderen niet zoeken en vinden waar anderen niet vinden.

We spreken veel kandidaten oriënterend en coachen en begeleiden ze in een volgende stap in hun carrière. We benadrukken in gesprekken met onze opdrachtgevers de waarde van divers samengestelde teams. We laten bijvoorbeeld een jong talent met potentie zien naast een kandidaat met bewezen ervaring en trackrecord. Zo maak je kandidaten zichtbaar die nog niet op het vizier staan bij de opdrachtgever. Dat levert vaak een verrassende match op.

En we adviseren onze opdrachtgevers bijvoorbeeld om gesprekken met kandidaten door een divers samengestelde selectiecommissie te laten voeren. Daardoor kijk je met verschillende ogen naar een kandidaat en dat levert een afgewogen besluitvorming op. Vanwege onze succesvolle aanpak op het gebied van diversiteit hebben we in 2018 en 2019 de Executive Search Award van Talent naar de Top gekregen als meest toonaangevend searchbureau op dit gebied.'

Is de financiële sector wel op zoek naar echte diversiteit, of leiden selectiecriteria, zoals opleiding en ervaring, er vaak toe dat de diversiteit slechts aan de buitenkant zichtbaar is?

'Wij krijgen regelmatig het verzoek om specifiek naar een kandidaat met een bepaalde achtergrond te zoeken. Bij het asset management en bij de pensioensector brengen wij bijvoorbeeld meer vrouwen, maar ook jongere kandidaten onder de veertig in beeld.

Daarnaast zijn er steeds meer hoog opgeleide talenten met een diverse culturele achtergrond werkzaam in de financiële sector. De vraag naar meer diversiteit in de financiële sector is niet alleen ingegeven door wetgeving, maar met name doordat daar wordt ervaren dat het toegevoegde waarde heeft.'



Chris de Groot

Managing Partner bij Financial Assets Executive Search

‘Diversiteit in het bedrijfsleven doorvoeren is complex.’

Wat is jullie visie op diversiteit in de meest brede zin van het woord?

‘Diversiteit gaat over ‘Cognitieve Diversiteit’, gedefinieerd als de mate waarin groepsleden conflicterende kennis, perspectieven, denkpatronen, ervaringen en ideeën hebben. Essentieel is hoe het brein functioneert, waarbij geheugen, leren, aandacht, taalvaardigheid, rekenvaardigheid, communicatie en creativiteit van groot belang zijn. Cognitieve diversiteit leidt tot een groepsdynamisch proces van interactie en discussie, en levert betere en creatievere oplossingen en ideeën op. Dat is vooral belangrijk binnen een directie of bestuur om complexe uitdagingen in de moderne economie op te lossen. ‘Demografische Diversiteit’ gaat over variatie in geslacht, leeftijd, etniciteit en of mensen al of niet gehandicapt zijn. Demografische diversiteit kan ervoor zorgen dat er een goede cognitieve diversiteit is in een bestuur, maar het is geen een-op-eenverhouding. En inclusiviteit gaat over ons gedrag, over bewuste en onbewuste keuzes voor een mindset, groepsgedrag en uitsluiting.’

Welke stappen zou de financiële sector concreet moeten zetten om diversiteit te bevorderen?

‘Ik denk dat we een goed voorbeeld kunnen nemen aan de City, waar mensen van een andere etniciteit en/of sekse al lang veel meer vertegenwoordigd zijn in de hogere echelons. Angelsaksische investment banks legden headhunters twintig jaar geleden al contracten voor waarbij een premie werd betaald voor het voorstellen van ondervertegenwoordigde groepen mensen. Boter bij de vis dus.’

Selectie op leeftijd is in Nederland helaas ook geen onbekend verschijnsel. Dat is jammer, want er zijn gewoon goede vijftigplussers te vinden die blaken van energie, drive en niet te vergeten van kennis. Soortgelijk is de prioriteit voor het aannemen van gehandicapten eveneens relatief laag. Ouderen en gehandicapten worden onterecht vaak vergeten in het nieuwe diversiteitsstreven. In onze eigen praktijk kent overigens 40% van de plaatsin-

gen diversiteit naar gender, leeftijd of etniciteit.

Het vergroten van diversiteit begint aan de poort. Het feit dat de selectie van alle topposities in Nederlands al 25 jaar lang wordt uitbesteed aan steeds dezelfde drie buitenlandse headhunters helpt hier niet bepaald bij. Ik bedank Marry de Gaay Fortman graag voor mijn uitgebreide quote over vissen in dezelfde poel in haar bestseller ‘Verdrink geen dooie eend!’

Is de financiële sector wel op zoek naar echte diversiteit, of leiden selectiecriteria, zoals opleiding en ervaring, er vaak toe dat de diversiteit slechts aan de buitenkant zichtbaar is?

‘Als ik naar LinkedIn kijk, dan zie ik een grote reclamezuil vol met diversiteits- en duurzaamheidsprincipes. Niet altijd is het duidelijk of het louter gaat om ‘koop onze producten en diensten’, of dat er intrinsiek geloofd wordt in waarden en normen die met diversiteit samengaan.’

De risico’s voor een breed gedragen diversiteit in onze maatschappij zitten hem nogal eens in geldzucht, politieke correctheid en hypocrisie. Politieke correctheid versluiert eigen carrièreambities alsook de eigen motivatie: gelooft iemand wel écht, vanuit eigen overtuiging, in een diverse werkvloer? Diegenen die het hardst roepen om diversiteit, zijn maar zelden geneigd hun eigen positie daarvoor af te staan.

Diversiteit in het bedrijfsleven doorvoeren is complex en helaas ook weerbarstiger dan we zouden willen: zodra duidelijk is dat er iemand per se vanuit een bepaalde etniciteit of sekse op een bepaalde positie moet komen, rennen andere getalenteerde professionals naar de concurrent. En wat doen we als blijkt dat, wanneer meer dan 40% van een bestuursorgaan divers is, de nieuw aangeworven andere etniciteit of sekse het gedrag overneemt van de rest van de groep?’



Caroline Goedvolk

Partner bij The Executive Network

‘Zorg ervoor dat de top steeds de diversiteits-spiegel voorgehouden krijgt voordat definitieve benoemingen plaatsvinden.’

Hoe hebben jullie het onderwerp diversiteit verankerd in jullie beleid?

‘Het zwaartepunt voor het realiseren van diversiteit ligt nu vooral nog bij de inhaalslag die vrouwelijke bestuurders en toezichhouders moeten maken in de topfuncties. Bij onze opdrachten zorgen wij bijvoorbeeld dat de kandidatenlijsten voor minimaal 50% bestaan uit vrouwelijke kandidaten. Maar diversiteit en inclusiviteit gaan verder dan dat. Onze stelregel bij de selectie van kandidaten is dat het potentieel dat kandidaten in zich hebben, ongeacht hun gender, culturele en seksuele diversiteit, (on)zichtbare handicap et cetera, centraal staat.

Bij de uitwerking van search-opdrachten bewaken wij dat de shortlist ook voldoet aan deze diversiteitseisen. Dat is van belang om de uiteindelijk gewenste kandidaten – die bijdragen aan de visie van opdrachtgever – ook aan tafel te krijgen.

Verder meten wij als organisatie constant de diversiteit tussen mannen en vrouwen als het om geplaatste kandidaten gaat. De afgelopen jaren plaatsten wij tussen de 40% en 50% vrouwen. Ons streven is jaarlijks 50% vrouwelijke plaatsingen. We doen actief mee aan diverse bijeenkomsten voor vrouwen op weg naar de top en geven ook graag advies. Op deze manier blijven wij met hen in gesprek en ontmoeten we elke keer weer nieuwe vrouwen.

Tot slot nodigen wij periodiek wetenschappelijke experts en ervaringsdeskundigen op het gebied van diversiteit en inclusiviteit in de top uit en organiseren we interne workshops over deelthema's. Op die manier blijven we onszelf ontwikkelen op dit belangrijke onderwerp.’

Welke stappen zou de financiële sector concreet moeten zetten om diversiteit te bevorderen?

‘De belangrijkste stap is vooral om in de zoektocht naar geschikte kandidaten verder te kijken dan de eigen bekende kringen. Zorg ervoor dat de top steeds de diversiteitsspie-

gel voorgehouden krijgt voordat definitieve benoemingen plaatsvinden. De financiële sector heeft behoefte aan bestuurders en toezichhouders die bereid zijn de nek uit te steken en van diverse en inclusieve teams een speerpunt in de organisatie maken.

Verder dient, van hoog tot laag in de organisatie, het besef door te dringen dat een bestuur waarin iedereen gezien en gehoord wordt, écht leidt tot betere prestaties. En dat de organisatie door een meer diverse samenstelling een grotere maatschappelijke draagkracht heeft.

Ook binnen de organisaties zelf hoort dus in alle managementlagen actief gestuurd te worden op diversiteit. De benoemingen in de subtop van vandaag leiden tot de topbenoemingen van morgen. Een mooi voorbeeld daarvan is Bianca Tetteroo. Na diverse interne stappen is zij recent benoemd als voorzitter van de RvB van Achmea. De recente benoeming van Annette Mosman tot voorzitter van de RvB van APG is eveneens een goed voorbeeld.’

Is de financiële sector wel op zoek naar echte diversiteit, of leiden selectiecriteria, zoals opleiding en ervaring, er vaak toe dat de diversiteit slechts aan de buitenkant zichtbaar is?

‘Vanuit onze praktijk ervaren we dat in de financiële sector steeds meer de intrinsieke overtuiging leeft dat diverse teams beter zijn voor de organisatie. De vraag naar meer diverse kandidaten groeit gestaag, evenals de aanwas. Als in de toekomst het criterium opleiding bepalend gaat zijn, dan komt het met vrouwen wel goed. Al langere tijd leveren de universiteiten in Nederland meer vrouwelijke dan mannelijke afgestudeerden af bij bijna alle faculteiten en dat geldt zeker ook voor de toestroom van nieuwe studenten. De inhaalrace is echt begonnen en de eerder genoemde vrouwelijke benoemingen als voorzitter van de RvB zijn het bewijs dat wij op de goede weg zitten.’



‘Diversiteit is steeds vaker een belangrijk selectie-criterium.’

Monique de Vos

Partner bij Chasse Executive Search

Hoe hebben jullie het onderwerp diversiteit verankerd in jullie beleid?

‘Wij hebben ons vanaf de start in 2008 sterk gemaakt voor ‘diversiteit in de boardroom’. Divers samengestelde teams presteren aantoonbaar beter, dat is ook onze overtuiging. Wij hebben dan ook als een van de eerste headhunters het Charter ‘Talent naar de Top’ getekend en zorgen ervoor dat iedere longlist uit ten minste 30% mannen en ten minste 30% vrouwen bestaat.

Sinds een aantal jaren richten wij ons niet alleen op diversiteit op grond van m/v-verhouding, maar ook op culturele diversiteit en generatiediversiteit. Onlangs volgden wij een boeiende opleiding ‘selecteren zonder vooroordelen’ via het College voor de Rechten van de Mens, om onze opdrachtgevers – en onszelf – bewust te maken van onze meestal aanwezige ‘biases’. We zoeken immers altijd graag een kopie van onszelf.’

Wat doen jullie concreet om diversiteit te bevorderen?

‘Om diversiteit te bevorderen moet je een divers aanbod aan kandidaten hebben. Dit betekent dat wij permanent oriënterende gesprekken voeren met bestuurders en toezichthouders die zouden kunnen bijdragen aan diversiteit in een organisatie.

Daarnaast staat het onderwerp standaard op de agenda in al onze gesprekken met opdrachtgevers voor en tijdens het uitvoeren van opdrachten. Ook besteden wij aandacht aan het diversiteitsthema door het geven van presentaties en interviews en het publiceren van opinieartikelen.’

Is de financiële sector wel op zoek naar echte diversiteit, of leiden selectiecriteria, zoals opleiding en ervaring, er vaak toe dat de diversiteit slechts aan de buitenkant zichtbaar is?

‘Onze ervaring is dat de financiële sector zich zeer bewust is van de positieve impact van diversiteit op de organisatie en daarom zeer gemotiveerd is om diversiteit te bevorderen. En veel van de financiële instellingen zijn goed op weg. Bovendien is diversiteit steeds vaker een belangrijk selectiecriteria.’

Uiteraard zijn opleiding en vooral ervaring eveneens essentieel, zeker in een omgeving die streng gereguleerd is. Toch lukt het goed, maar uiteraard niet zonder stevige inspanning, om een divers palet aan kandidaten te vinden dat uitstekend voldoet aan de vereisten voor de functie en de externe toetsing (DNB/ECB/AFM) die soms plaatsvindt.

Het kost soms wel iets meer moeite om vrouwelijke kandidaten ervan te overtuigen dat zij toe zijn aan een volgende stap. Vrouwen focussen doorgaans – heel generaliserend – eerder op de functie-eisen waar zijn (nog) niet aan voldoen, terwijl mannen zichzelf vaak met meer zelfvertrouwen presenteren. Wij zijn niet van de school die zegt dat ‘Lehman Brothers niet zou zijn omgevallen als het Lehman Sisters zou zijn geweest’, maar veel niet-functionerende organisaties hebben aantoonbaar de boardroom dynamics en meer in het bijzonder de diversiteit in de boardroom niet op orde.

Dat is juist waar wij sterk in zijn: het samenstellen van een complementair en divers team. En daarom dragen we graag en veelvuldig bij aan een beter en meer transparant functionerende financiële sector.’