

Mirjam ten Cate, diversiteitsmanager en eigenaar Proxx Company

# 'Laat diversiteitsbeleid niet

DOOR TAMARA FRANKE

**Vrouwen naar de top, afschaffen van het glazen plafond, een grotere culturele diversiteit, voorkeursbeleid en een personeelsbestand dat een betere afspiegeling van de samenleving is: allemaal veelvuldig gebruikte kretten binnen diversiteitsmanagement. Is diversiteitsmanagement de laatste hype binnen HR? Of is het een voorwaarde om je als organisatie te manifesteren in de strijd om talentvolle medewerkers?**

**M**irjam ten Cate bekleedt bij ING de functie van Global Diversity Manager. Het aantal vrouwen in de top van ING is in de 4 jaar dat Ten Cate op deze positie zat aanzienlijk toegenomen. Dat heeft er ondermeer toe geleid dat de bank-verzekeraar in 2006 de Diversity Award won. Dit jaar heeft Ten Cate de NS geadviseerd op het gebied van diversiteitsmanagement, met als gevolg dat de NS de award won. Ten Cates specialiteit? 'Mooie woorden over diversiteit omzetten in zichtbare resultaten.'

**Hoe ziet goed diversiteitsmanagement er uit?**

'Natuurlijk is het vanuit maatschappelijk oogpunt mooi als elke organisatie een personeelsbestand heeft dat een afspiegeling is van onze samenleving. Maar dat is ten eerste niet realistisch en ten tweede is het niet voor alle organisaties wenselijk. Een organisatie met goed diversiteitsmanagement beschikt over een personeelsbestand dat aansluit bij de markt waar de organisatie zich op richt of wil richten. Per organisatie zal dat personeelsbestand dus verschillen, afhankelijk van de strategie van die organisatie.'

**Waarom is diversiteitsmanagement belangrijk voor een organisatie?**

'Als je binnen je organisatie alleen mensen in dienst hebt die op elkaar lijken en op dezelfde manier denken, dan is dat niet alleen saai, maar ook slecht voor de organisatie. Iedereen richt zich nu eenmaal makkelijker tot mensen die op hem of haar lijken. Dus heel zwart wit gezegd leidt één soort werknemers tot één soort cliënten. Maar er zijn er zoveel meer. Je laat dus niet alleen potentieel talent voor de organisatie verloren gaan, maar je laat ook potentiële afzetmarkten liggen. Daarnaast is het zo dat, indien er vanuit verschillende ideeën en perspectieven naar een probleem wordt gekeken, de oplossing uiteindelijk beter is. En het kan leiden tot innovatieve producten of marktbenaderingen. Hoe meer variatie in de samenstelling van je personeel, hoe creatiever er wordt gedacht.'

**Kunt u een concreet voorbeeld geven?**

'Stel, je hebt een financiële instelling en je werft alleen studenten van de economische faculteit. Dan haal je maar één soort talent in huis, namelijk mensen die goed

zijn in economie. Realiseer je dat het niet noodzakelijk is, of zelfs nadelig kan zijn, om alleen maar economiestudenten te werven. Belangrijk is een bepaald denkniveau en de mogelijkheid van mensen om te leren en zich te ontwikkelen. Deze mensen vind je ook op taleninstituten of bij geschiedenisstudenten. Je laat talent liggen als je je maar op één doelgroep richt of één bepaalde wervingsmethode hanteert; talent dat heel nuttig kan zijn binnen je organisatie. Wil je verschillende groepen klanten bereiken, dan moet je ervoor zorgen dat die groepen binnen je organisatie zijn vertegenwoordigd. Je zult dus op een andere manier moeten werven dan je tot nu toe hebt gedaan. Als je meer vrouwen of meer verschillende culturele achtergronden binnen je bedrijf wilt hebben, realiseer je dan dat die vaak van andere studentenverenigingen lid zijn of dat je die via andere media kunt bereiken. Als je je op een bredere doelgroep richt, wordt de poel waaruit je selecteert groter. Dat maakt het makkelijker om de beste me-

dat voor de organisatie een interessante afzetmarkt is. Belangrijk is dat medewerkers openstaan voor andere ideeën. Deze medewerkers begrijpen klanten beter en kunnen op die manier beter inspelen op de behoeften van verschillende klanten. En probeer innovatief te denken. ING heeft speciaal voor vrouwen, omdat die vaak weinig tot niets aan hun pensioen doen, pensioenparty's georganiseerd. Net zoals de ouderwetse Tupperwareparty's. Ze hebben het interne vrouwenennetwerk voor een pilot ingezet. En niemand dacht "goh wat flauw om vrouwen zo traditioneel aan te spreken". Dus: benut je medewerkers, ken zo je doelgroep en speel in op die specifieke wensen.'

**Hoe zorg je er voor dat diversiteitsmanagement meer is dan een mooie kreet van het topmanagement?**

'Begin altijd met een analyse van het personeelsbestand: hoe ziet dat eruit en welke ontwikkelingen zie je? Zie je een lage instroom of juist een hoge uitstroom van bepaalde

**'Als je iets niet kunt vinden, moet je beter zoeken!'**

dewerkers binnen te halen. Ook het bankkantoor moet een afspiegeling van de markt zijn. Zorg dat er vrouwen en mensen met verschillende culturele achtergronden werken en dat zij ideeën met elkaar uitwisselen. Bij sommige culturen is het belangrijk om meer tijd te besteden aan social talk voordat je over zaken praat. Of er is behoefte aan andere financiële producten, bijvoorbeeld spaarrekeningen waarbij geen rente wordt ontvangen. Bied dat aan, als

groepen medewerkers? Waar komt dat door? Bepaal daarna wat je wilt bereiken en welke strategie je daarvoor in gaat zetten. Vervolgens bedenken je welke initiatieven daarop aansluiten. En laat het niet een HR-feestje zijn, betrek de gehele organisatie. Mensen hebben de voorkeur voor mensen die op zichzelf lijken of die ze kennen. Daar kun je bij de werving, selectie en promotie rekening mee houden. Uit psychologisch onderzoek is gebleken dat

Fotograaf: Ton Kastermans



# alleen een HR-feestje zijn'



wanneer iemand eenmaal een goede ervaring heeft met bijvoorbeeld een vrouw of een Marokkaan, men veel eerder geneigd is om weer voor een vrouw of Marokkaan te kiezen, dan wanneer deze ervaring ontbreekt. Deze ervaring kun je creëren door senior managers talentvolle vrouwen te laten begeleiden. Laat bestaand talent presentaties houden. Zorg dat men binnen de organisatie ziet hoe goed deze mensen presteren. Zo kun je veranderen hoe er intern over bepaalde groepen wordt gedacht. Dit is een noodzakelijke verandering voor het werven van meer mensen uit deze groepen. Het is waardevol om deze talenten te trainen om zichtbaarder te worden in organisaties. Vrouwen en mensen uit bepaalde culturen kiezen vaak voor minder zichtbare functies en zijn minder zichtbaar tijdens vergaderingen en andere bijeenkomsten. Maak ze daarvan bewust en leer hen hun kracht te benutten in de organisatie. Verder is een gemengde wervingscommissie belangrijk. Als er vrouwen in de commissie zitten, is de kans dat vrouwen bij een bedrijf willen werken groter dan wanneer dat niet het geval is. En als je iets niet kunt vinden, moet je beter zoeken. Maak aan het werving- en selectiebureau duidelijk dat je op zoek bent naar vrouwelijke talenten. Maak gebruik van interne en externe netwerken van vrouwen uit de organisatie. Zorg dat de pool waaruit geselecteerd wordt groot en divers is.'

#### **Hoe verkoop je diversiteit binnen een organisatie?**

'Zorg dat diversiteitsbeleid niet vrijblijvend is. Wil je bijvoorbeeld meer diversiteit in de top, stel dan een team samen dat daarvoor verantwoordelijk is. Formuleer een doel gekoppeld aan een bepaalde tijd. Maak daarnaast

managers duidelijk dat een divers personeelsbestand economisch voordeel oplevert. Maak een businesscase specifiek voor deze organisatie, waarbij er vanuit verschillende perspectieven, zowel van uit de klant als de arbeidsmarkt, naar diversiteitsmanagement wordt gekeken. Laat managers inzien dat ze effectiever en innovatiever zijn met een divers team en dat ze op die manier beter hun doelstellingen kunnen halen. Een praktisch voorbeeld: uit onderzoek onder 353 bedrijven uit de Fortune 500 blijkt dat de ondernemingen met de meeste vrouwen aan de top ruim 50 procent meer winst maken op het eigen vermogen dan besturen met weinig vrouwen.'

#### **Stel dat er binnen een organisatie een super mannencultuur heerst. Heeft diversiteitsmanagement dan wel zin?**

'Ja, juist! Ook in zo'n geval is het zeker mogelijk. Het zal alleen meer inspanning vergen. De manier waarop mensen over bepaalde groepen denken, kun je alleen veranderen door positieve ervaringen. Dus wederom geldt: koppel senior managers aan jonge talentvolle vertegenwoordigers van die bepaalde groepen. Laat ze met elkaar in contact komen.

Andersom geldt natuurlijk dat je als medewerker ook je best moet doen. Laat je toegevoegde waarde zien. Wees je

bewust van de cultuur, zonder jezelf tekort te doen en maak je zichtbaar. Je bent zelf verantwoordelijk voor je carrière. Vertel over je successen. Geef je presentatie, bied je aan. Mannen zijn, over het algemeen, beter in het claimen van succes en als het misgaat ligt het vaak aan de ander of aan de omstandigheden. Vrouwen zeggen vaak dat ze hun succes te danken hebben aan omstandigheden en het goede team en nemen juist de schuld op zich als het misgaat. Wees je daar van bewust, als individu, maar ook als leidinggevende binnen een bedrijf. Waardeer en benut de verschillen en stimuleer vrouwen om risico's te nemen, te netwerken en zichtbaar te zijn in de organisatie.'

#### **Is diversiteitsmanagement een hype?**

'Nee, zeker niet. Het is noodzaak in onze veranderde maatschappij. Goed diversiteitsbeleid is onderdeel van de organisatiestrategie en heeft invloed op de cultuur en de prestaties van de organisatie. Net zoals het behalen van andere organisatiedoelstellingen is het van belang dat er duidelijke doelstellingen worden geformuleerd voor diversiteitsmanagement en dat erop gestuurd wordt. En laat medewerkers vooral inzien dat het leuk is om te werken met mensen die anders zijn dan zichzelf.'

#### **Mirjam ten Cate**

Functie:	Eigenaar Proxx Company
In deze functie sinds:	Januari 2008
Leeftijd:	37
Zelftypering:	Resultaatgericht en enthousiast
Ervaring:	Na haar studie Economie heeft Ten Cate diverse functies vervuld bij verschillende financiële instellingen. Van 2003 tot 2007 was ze Global Diversity Manager bij ING Groep, waar ze verantwoordelijk was voor wereldwijde projecten op het gebied van diversiteit.
Aantal medewerkers:	Geen, maar een groot netwerk van professionals.