



***Inclusive* leiderschap als basis voor succes**

Een divers samengesteld personeelsbestand in combinatie met *inclusive* leiderschap leidt tot meer creativiteit en betere aansluiting op de afzetmarkt. Zo is meermaals beschreven. Toch ziet de top van het Nederlandse bedrijfsleven er nog steeds hetzelfde uit. De bedrijfscultuur blijkt bepalend te zijn voor het al dan niet slagen van het diversiteitsbeleid. De *inclusiveness scan* meet hoe *inclusive* een organisatie feitelijk is en legt pijnpunten en barrières bloot.

Diversiteit en inclusion: twee begrippen, één doel

Diversiteit heeft betrekking op alle manieren waarop we verschillen. Het gaat om zowel zichtbare, als onzichtbare verschillen: leeftijd, geslacht, etnische achtergrond, maar ook geloof, nationaliteit of opleiding. Diversiteit binnen bedrijven betekent dat de verscheidenheid aan perspectieven, meningen en bijdragen die ieder brengt aan een bedrijf, gemaximaliseerd worden. In de praktijk gaat het bij bedrijven om een beleid waarin gestreefd wordt naar een divers samengesteld personeelsbestand, om dit te behouden en constructief te laten samenwerken. Vaak richten bedrijven zich met hun diversiteitsbeleid op bepaalde groepen zoals vrouwen en allochtonen.

In minder dan 50 woorden

- Diversiteit binnen organisaties is alleen effectief in een *inclusive* cultuur: het betrekken (vs. uitsluiten) van allerlei soorten mensen.
- Dit vereist *inclusive* leiderschap en een bedrijfscultuur die diversiteit ondersteunt.
- De *inclusiveness scan* meet welke cultuuraspecten een belemmerend of stimulerend effect hebben op diversiteit, ambitie en carrièreontwikkeling.

Inclusion houdt in: 'het tegengaan van uitsluiting' door het erkennen en waarderen van verschillen tussen medewerkers. *Inclusion* maakt diversiteit in een organisatie mogelijk, en helpt een organisatiecultuur tot stand te brengen die samenwerkend en productief is. Een van de koplopers met dit beleid is Shell. Dit bedrijf voert al jaren een *Diversity and Inclusion*-beleid en benoemt dit ook als voorwaarde tot succes. 'Een diversiteit van ideeën, achtergronden en perspectieven zorgt voor business value', aldus Lia Belilos, hr manager bij Shell Nederland. Shell schudt langzaam zijn imago van mannenbedrijf af. Het probeert meer vrouwen aan te nemen en die ook binnen te houden. 'Je kunt mensen niet bij elkaar zetten en verwachten dat er vanzelf magie ontstaat. Daar moet je aan werken.'

Inclusive leiderschap

Diversiteit op zich is niet effectief, het is alleen effectief als er een *inclusive* cultuur is, een klimaat waarbinnen verschillen worden gewaardeerd en gerespecteerd en waarin alle groepen medewerkers zich thuis kunnen voelen en optimaal kunnen presteren.

Bij *inclusion* (ook *inclusiveness* genaamd) gaat het dus om het betrekken (versus het uitsluiten) van allerlei soorten medewerkers bij de organisatie. Dat vereist leiderschap dat verschillende groepen aanspreekt en zorgt voor een klimaat waarin verschil tussen mensen leidt tot meer-

waarde. Dit vergt leiders die bereid zijn hun eigen gedrag te heroverwegen en eventueel te veranderen. Dit type leiderschap wordt *inclusive* leiderschap genoemd. In sommige organisaties is het leiderschap sterk taakgericht, waarbij minder aandacht wordt besteed aan de medewerker. Bij *inclusive leadership* wordt naast taakgerichtheid evenveel aandacht gegeven aan omgevingsbewustzijn, de ontwikkeling van individuele medewerkers en de kwaliteit van interactie in de organisatie.

What's in it for you?

De voordelen van diversiteit zijn vaak beschreven. Een divers samengesteld personeelsbestand in combinatie met *inclusive* leiderschap leidt tot meer creativiteit, een betere aansluiting op de afzetmarkt, maar ook tot minder uitstroom en een betere positie in de arbeidsmarkt. En verder ook tot een beter imago en een hogere return on investment.

Jos Nijhuis, oud bestuursvoorzitter van de Nederlandse afdeling van het accountants- en adviesbureau PricewaterhouseCoopers, en inmiddels de nieuwe president-directeur en bestuursvoorzitter van Schiphol Group, is iemand die jarenlang het nut van meer vrouwen op hogere posities heeft gepropageerd. Zowel binnen als buiten PricewaterhouseCoopers. Op de vraag waarom hij meer vrouwen in de top van PricewaterhouseCoopers wilde hebben antwoordde hij: "Dat is een goede vraag. Wil je zo graag tegen de buitenwereld zeggen dat je in je personeelsbestand een afspiegeling bent van de samenleving? Dat is alleen maar een publiëksinstrument. Of gaat het erom dat je zegt: we hebben meer capaciteit nodig en dus meer vrouwen? Dat gaat er meer op lijken maar het is nog steeds onvoldoende. Want dan zie je vrouwelijk talent slechts als vervanging van mannelijk talent. Het is in mijn ogen pas goed als je ervan overtuigd bent dat diversiteit leidt tot een betere besluitvorming en tot beter begrip van de wensen van je klanten."

Juist nu?

Ondanks de slechte economie is en blijft het belangrijk talent aan te trekken en te behouden. Bedrijven beseffen dat ze het zich simpelweg niet meer kunnen veroorloven om mensen waarin ze geïnvesteerd hebben te laten gaan wanneer de economie tegenzit.

Bedrijven, en dan vooral de grote bedrijven en multinationals, zijn zich vrijwel allemaal ervan bewust dat divers talent waarde toevoegt aan een organisatie. Zij beseffen dat hun succes, hun *competitive advantage*, zal afhangen van het talent dat zij aan zich weten te binden.

Net als Shell en PricewaterhouseCoopers, voert ook bijvoorbeeld Pepsico al vele jaren een '*diversity and inclusion*'-beleid. En ook IBM heeft diversiteit 'in de genen zitten',

zoals ze zelf aangeven. In mei vorig jaar hebben vijftien organisaties het charter 'Talent naar de Top' ondertekend, waarin zij zich committeren om meer vrouwen door te laten stromen naar de top, hiervoor concrete targets op te stellen en publiekelijk te rapporteren over de voortgang daarvan. Het belang van diversiteit wordt niet alleen binnen het bedrijfsleven gezien. Ook binnen de overheid breekt minister Ter Horst een lans voor meer diversiteit, omdat een divers samengestelde overheid aantoonbaar een kwalitatief betere overheid is.

Waarom werkt het niet?

Als je weet dat diversiteit op de strategische agenda van veel – vooral grote – bedrijven staat, kan je je afvragen hoe het komt dat ondanks alle investeringen in dit onderwerp de samenstelling van de top van het Nederlandse bedrijfsleven er nog steeds hetzelfde uitziet. Op het niveau van Raad van Bestuur bijvoorbeeld schommelt het aandeel vrouwen al jaren rond de 5 procent.

Een van de redenen hiervoor is dat, waar het gaat om aantrekken en behouden van personeel, je ziet dat bedrijven diversiteitsbeleid en inclusion vaak vormgeven door met meetinstrumenten hun situatie in kaart te brengen. Deze meetinstrumenten richten zich op kwantitatieve factoren, zoals in-, door- en uitstroom van verschillende groepen

personeel. Vervolgens worden er allerlei oplossingen in het leven geroepen om gericht bepaalde groepen medewerkers aan te trekken, of te behouden, zoals het gesponsord opvangen van kinderen, het inrichten van gebedsruimtes of sensitiviteitstrainingen voor mannen. Ook worden er bijvoorbeeld bonussen gekoppeld aan het percentage vrouwen in de top. Toch hebben deze maatregelen slechts beperkt resultaat.

Bedrijfscultuur

Diversiteit is meer dan koppen tellen, en het is gebleken dat zolang je de onderliggende factoren in de organisatiecultuur niet beïnvloedt, diversiteitsbeleid vaak niet echt gaat werken. 'Het heeft geen zin om meer vrouwen aan te nemen, als ze zich vervolgens als man moeten gaan gedragen'. Of een organisatie slaagt met haar diversiteitsbeleid wordt namelijk in belangrijke mate bepaald door de bedrijfscultuur. Een bedrijfscultuur bestaat uit een complexe verzameling van geschreven en ongeschreven regels die leiden tot gedeelde verwachtingspatronen. De cultuur is een bindmiddel in de organisatie. Onbedoeld kunnen bepaalde aspecten van de cultuur echter ook leiden tot uitsluiting. Deze – voor de mensen in de organisatie zelf vaak onzichtbare – blokkades hebben vooral te maken met gedrag, rollpatronen en overtuigingen, waarden en voorkeuren. De organisatiecultuur blijkt de ambities en de kansen die

Praktijk: advocatenkantoren

Enige tijd geleden is een onderzoek gehouden onder een grote groep advocatenkantoren. Aanleiding voor het onderzoek was het feit dat het aantal vrouwen dat binnen de advocatuur werkzaam is al jaren stijgt. Bij de grote kantoren is dat aantal 41%. Maar in de top is slechts 12,3% vrouw. Het aandeel vrouwen dat werkzaam is in de advocatuur vertaalt zich dus niet in het percentage dat werkzaam is als partner bij de grote kantoren. Daar komt bij dat circa een kwart van de vrouwen de advocatuur binnen enkele jaren verlaat. Doel van het onderzoek was daarom om na te gaan wat belemmerende en stimulerende cultuuraspecten waren in de organisatiecultuur, en hoe het leiderschap de doorstroom, ambitie en carrièremogelijkheden voor vrouwen beïnvloedt.

Er kwam duidelijk naar voren dat die kantoren waarbij medewerkers hun leidinggevend een 'goede' score toekenden – dat wil zeggen dat ze zich erkend, gewaardeerd, gestimuleerd en uitgedaagd voelden – er ook een hogere mate van tevredenheid heerste, een hoger ambitieniveau en een sterkere geneigdheid om bij hetzelfde kantoor te blijven. In diezelfde kantoren was het aantal vrouwelijke partners ook beduidend hoger dan in de

andere kantoren. En omgekeerd bleek dat bij de kantoren die minder goede scores hadden op het gebied van inclusive leadership, de vrouwen minder tevreden waren, een lager ambitieniveau hadden en er ook een groter risico bestond op uitstroom van medewerkers. Sommige deelnemende kantoren waren (onaangenaam) verrast door de resultaten. Maar door het onderzoek hadden ze wel in beeld gekregen waar de pijnpunten zaten, en vooral ook de aanknopingspunten voor verbetering. En besloten onder andere in te zetten op inclusive leadership trainingen voor alle leidinggevendenden.

Door het uitvoeren van een dergelijk grootschalig onderzoek binnen een bepaalde branche ontstaat er bovendien een benchmark waardoor de verschillende organisaties zich met elkaar kunnen vergelijken. En ontstaat er een bepaalde mate van 'peer pressure'. Hierdoor zijn organisaties eerder geneigd om maatregelen te nemen, bijvoorbeeld door het management deel te laten nemen aan inclusive leadership trainingen, maar ook door het beleid op sommige punten aan te passen, zoals de mogelijkheid tot flexibel werken en telewerken. Tegelijkertijd is er met de resultaten een nulmeting ontstaan, waardoor monitoring van de inspanningen mogelijk is geworden.

medewerkers krijgen op verschillende manieren te beïnvloeden. Naast verschillen in voorkeuren voor cultuuraspecten speelt ook (stereotiepe) beeldvorming van verschillende groepen medewerkers (mannen, vrouwen, allochtonen) een rol bij de beperkte doorstroom en de mate waarin zij hun ambities kunnen verzilveren.

Inclusiveness scan

Organisaties hebben met betrekking tot hun organisatiecultuur en de al dan niet uitsluitende werking ervan vaak geen idee waar ze precies staan. Een van de manieren om hier wat aan te doen is om deze in kaart te brengen door een onderzoek naar de bedrijfscultuur. Hiervoor is bijvoorbeeld de *inclusiveness scan* beschikbaar, een online meetinstrument ontwikkeld door Opportunity Advies en MeyerMonitor. Deze scan geeft overall en indien gewenst per businessunit/afdeling aan waar de pijnpunten en barrières zitten en welke acties genomen moeten worden om tot een

onderstelling, of dat er onvoldoende draagvlak is in het middenkader voor de doelstellingen en aanpak van de top.

2. Mate van inclusive leiderschap Hoe ervaren de respondenten verschillende aspecten van *inclusive* leiderschap, zoals aandacht voor mogelijke vooroordelen en stereotyperingen onder medewerkers, erkenning en herkenning van kwaliteiten in de organisatie, of met andere woorden: in hoeverre is het leiderschap *inclusive* te noemen?

3. HR-beleid Bij het onderdeel HR-beleid wordt gekeken of de huidige beoordelings- en promotieprocessen objectief zijn (zoals recrutering op basis van objectieve kwaliteitsmaatstaven, aandacht voor talenten met verschillende achtergronden en kenmerken).

4. Ambitie en carrièrekansen Bij dit onderdeel wordt gekeken naar het ambitieniveau van de respondenten in het middenkader. Hoe schat het middenkader de ambi-

Een divers samengestelde overheid, is aantoonbaar een kwalitatief betere overheid

meer *inclusive* en diverse organisatie te komen. De scan richt zich in de vraagstelling op vrouwen en allochtonen, maar meet feitelijk de mate waarin een organisatie *inclusive* is en dus ook andere vormen van diversiteit ondersteunt, zoals ook bijvoorbeeld leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Voor verschillende groepen in de organisatie wordt nagegaan welke cultuuraspecten een belemmerend dan wel een stimulerend effect hebben op (onder meer) diversiteit en op ambitie en carrièreontwikkeling. Zo wordt onder andere gekeken naar de elementen in de cultuur waarop mannen en vrouwen het meest van elkaar verschillen voor wat betreft hun voorkeuren. Het instrument richt zich op die factoren die er werkelijk toe doen om vrouwen en allochtonen aan te nemen en vooral ook te behouden en kansen te bieden in de organisatie. De bedrijfscultuur wordt zichtbaar gemaakt. Belemmerende factoren komen aan het licht en er kunnen maatregelen genomen worden.

Vier aandachtsgebieden

1. Cultuurvoorkeuren Is de cultuur belemmerend of stimulerend voor de instroom, betrokkenheid en doorstroom van verschillende groepen medewerkers? Er wordt niet alleen gekeken naar de eigen voorkeuren, maar ook naar de perceptie van de voorkeuren van de groep in een andere functieniveau: Hoe meent bijvoorbeeld het 'middenkader' dat de 'top' denkt over deze cultuuraspecten en vice versa. Als er grote discrepantie hiertussen is, bestaat het risico dat men (mogelijk wederzijds) handelt vanuit verkeerde ver-

tie en carrièrekansen in en welke factoren zijn daarop van invloed? Is de organisatie in staat de verschillende groepen medewerkers hun ambities te laten realiseren? Ambitie is niet puur een persoonlijkheidskenmerk, maar ook deels het resultaat van prikkels en aanmoediging uit de omgeving. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt namelijk dat de bedrijfscultuur het ambitieniveau van verschillende groepen op verschillende manieren kan beïnvloeden.

Vooraf wordt bepaald naar welke groepen er wordt gedifferentieerd. Meestal wordt gekeken naar hoger management (de definitie daarvan kan wisselen; soms gaat het om bijvoorbeeld om de top 100 van een organisatie) en de laag daaronder. De resultaten van de Inclusiveness Scan vormen samen met de op de organisatie toegespitste aanbevelingen de basis voor een verbeteringsproces, waarbij de samenhang tussen organisatiecultuur, leiderschap, ambitie en diversiteit in de organisatie wordt geanalyseerd.

Literatuur

Fischer, Prof. dr. A.H. e.a., *Masculiniteit met een feminien gezicht*, Ministerie SZW, Den Haag 2000.

Auteurs

Dirk Hamaker is adviseur bij Opportunity Advies (www.opportunity.nl), een trainings- en adviesbureau dat zich specialiseert op het gebied van *inclusive* leiderschap en genderdiversiteit.
E-mail: dhamaker@opportunity.nl.

Noortje Bavinck is consultant bij Meyer Monitor (meyermonitor.com), een bureau dat on-line tools levert voor onderzoek en dialoog (o.m. surveys, structured CEO chats, Jam-sessies) die leiden tot actiegericht ideeën en dialoog. E-mail: noortje.bavinck@meyermonitor.com