

PLEIDOOI VOOR DIVERSITEIT IN PERSONEEL

# 'Maat- en mantelpakken'



Bij steeds meer kantoren staat 'diversiteit' hoog in het vaandel: personeelsbeleid dat een eind moet maken aan de dominantie van blanke mannen en de doorstroming van vrouwen (en 'andere minderheidsgroepen') naar de top moet bevorderen. Gesprek met een groot voorstander van een mix van maat- en mantelpakken.

TEKST: ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD: CORBIS

**D**ivers samengestelde teams zijn creatiever en innovatiever, terwijl de kwaliteit van de besluitvorming verbetert. Dit blijkt uit - voornamelijk - Amerikaans onderzoek. Inca van Uuden speelt met haar boek 'De Mix van Maat- en Mantelpakken - m&v-combinaties in leiderschap' in op deze tamelijk recente ontdekking. Zelf ervaart Van Uuden, managing partner van hr-adviesbureau Higher & Company, dagelijks de voordelen van de samenwerking met iemand van de andere sekse. Over haar compagnon Henry Haaijer zegt ze: "We liggen vakinhoudelijk volledig op één lijn. In de uitvoering zijn we inwisselbaar,

maar door onze verschillende persoonlijkheden zijn we wel complementair."

## STEREOTYPEN

De vraag dringt zich op of ze niet te veel heil verwacht van meer gemengde man/vrouwteams. Die vraag beantwoordt Van Uuden met een tegenvraag. "U kent ongetwijfeld het boek 'De Prooi' van Jeroen Smit over de teloorgang van ABN Amro. De vraag is: hoe zou het met die bank zijn gegaan wanneer er in de top meer vrouwen hadden gezeten in plaats van alleen maar mannen die allemaal volgens eenzelfde stramien denken en doen?"

Van Uuden wil afrekenen met stereotypen. Maar als er geen waarheid zit in stereotypen, kan er toch ook geen sprake van zijn dat mannen en vrouwen elkaar binnen een team versterken?

Van Uuden licht toe: "Er is een verschil tussen enerzijds stereotypen en anderzijds kwaliteiten of persoonskenmerken. Bij stereotypen dicht je mensen op basis van hun sekse op voorhand allerlei verwachtingen toe. In de trant van 'jij bent een vrouw, dus jij zult je gezin wel belangrijker vinden dan je werk'."

## KWALITEITEN

Bij kwaliteiten of persoonskenmerken gaat het daarentegen om eigenschappen die vaker voorkomen bij mannen of vaker bij vrouwen. Denk aan mannen die zich - gemiddeld gesproken - beter op één doel kunnen focussen dan vrouwen. Of aan vrouwen die in het alge-

**'HOE ZOU HET MET ABN AMRO ZIJN GEGAAN WANNEER ER IN DE TOP MEER VROUWEN HADDEN GEZETEN?'**

## 'VROUWEN DIE ONDER 'VALSE VOORWENDSELEN' WORDEN BINNENGEHAALD ZULLEN NIET LANG BLIJVEN.'

meen bij problemen meer gericht zijn op communicatie dan dat ze meteen in actie willen komen. Of aan mannen die positie en status belangrijk vinden, terwijl het bij vrouwen veel meer om de inhoud van een functie gaat.

Uit een voor haar boek uitgevoerd onderzoek blijkt dat mannen steeds meer 'vrouwelijke' elementen in hun stijl van leidinggeven stoppen.

Omgekeerd nemen vrou-

wen 'mannelijke' elementen over.

Toch blijven er verschillen. Mannen scoren bijvoorbeeld gemiddeld hoger op delegeren, plannen, netwerken, probleemoplossend vermogen en strategisch beïnvloeden. Vrouwen zijn gemiddeld beter in consulteren, ondersteunen, stimuleren en teambuilding.

### VROUWELIJKE PARTNER

Toch ziet lang niet iedereen de voordelen in van deze complementariteit tussen mannen en vrouwen. Drie jaar geleden had 'de Accountant' bijvoorbeeld een interview met Ada Vermeer-Janse, destijds de eerste vrouwelijke venoot bij (toen nog) Berk Accountants. Dat feit werd gemeld in een landelijk persbericht. "In dat licht", zo stelde ze, "vind ik het jammer dat ze weinig hebben gedaan met de afwijkende ideeën die ik heb. Vennoten bij Berk werden vooral afgerekend op het aantal productieve uren. Ik legde het accent liever anders. Ik vond het belangrijker mijn tijd te gebruiken voor het aansturen van de groep mensen aan wie ik leiding gaf. Als ik dat goed doe, vloeien daar indirect ook revenuen uit voort. Bovendien gaf het mij veel voldoening te zien dat mensen die ik had aangespoord om te gaan studeren, succesvol waren".

Inmiddels is Vermeer in alle harmonie vertrokken bij Berk. "Soms zie je dingen aankomen waarvan je weet dat je er niet thuis bij voelt. Dan is beter om iets anders te gaan doen."

### LIPPENDIENST

Dit voorbeeld laat zien dat voordelen van diversiteit (zoals meer creativiteit, innovatie en betere besluitvorming) alleen tot hun recht komen wanneer mensen zich bewust zijn van de eigenheid en kwaliteiten van iemand die anders is dan zichzelf. Een ander risico is dat organisaties, nu er zo vaak wordt gehamerd op de voordelen van diversiteit, daar alleen lippendienst aan be-

wijzen om modern en eigentijds te lijken.

Van Uuden daarover: "Sommige organisaties getrouwen zich veel moeite om vrouwen binnen te halen en doen allerlei beloftes: je kunt 36 uur werken, verspreid over vier dagen; we zijn flexibel; combinatie met zorgtaken is geen probleem etc. Maar dan blijkt in de praktijk zestig uur werken en totale toewijding aan het werk de norm. Vrouwen, maar ook mannen, die onder zulk soort 'valse voorwendselen' worden binnengehaald zullen niet lang blijven. Bedrijven kunnen beter 'aan de poort' duidelijk maken hoe het werkelijk zit. Anders investeren ze in iemand die uiteindelijk toch vertrekt."

## 'ONDERTEKENEN VAN HET CHARTER TALENT NAAR DE TOP LEVERT EEN MOOI FOTOMOMENT OP.'

### 'SCHITTERENDE STREEFCIJFERS'

"Zo zie je bij sommige bedrijven dat het ondertekenen van het Charter Talent naar de Top een mooi fotomoment van de ceo met oud-minister Sybilla Dekker oplevert", vervolgt Van Uuden. "Er worden dan schitterende streefcijfers genoemd. Ook bij accountantskantoren die met een bedroevend laag percentage vrouwelijke partners zitten. Maar wanneer het bijbehorende beleid niet in de kern van de bedrijfsstrategie wordt opgenomen en men zich de voordelen van diversiteit niet ten volle bewust is, is de ondertekening niet meer dan een loos gebaar."

In haar boek stipt ze zijdelings een belangrijke remedie aan tegen het over het hoofd zien van vrouwen: zorg voor divers samengestelde selectiecommissies."

### SELECTIECOMMISSIES

Van Uuden zegt daarover: "Dat werkt inderdaad heel goed. Absoluut. Dorine Bumanje heeft dit bijvoorbeeld bij het Kadaster ingevoerd en zij heeft er goede ervaringen mee. Het Kadaster was nogal een mannenwereld, maar inmiddels wordt 25 procent van de leidinggevende posities ingenomen door vrouwen. De crux van selectiecommissies waarin zowel mannen als vrouwen zit is tweeledig. Ten eerste kijken mannen en vrouwen bij een sollicitatie naar andere dingen. Mannen vooral naar het cv, vrouwen naar het gedrag van de kandidaat. Ten tweede heeft ieder mens de neiging om iemand te kiezen die dicht bij hem staat. Daarom zal een uit louter mannen bestaande selectiecommissie eerder mannen dan vrouwen aannemen. Een gemengd samengestelde commissie ondervangt dat probleem." □