



Whitepaper

De kracht van diversiteit in het toezicht

Een podium voor succesverhalen, met als doel raden te stimuleren en te inspireren met nieuwe inzichten, adviezen en persoonlijke eyeopeners.

Berenschot

De erkenning groeit met de dag

Nu globalisering leidt tot een steeds grotere en diversere wereld, groeit het besef van nut en noodzaak dat bestuur en toezicht een accurate afspiegeling vormen van de samenleving; zij vervullen hun rollen immers voor of namens die samenleving. Voor een evenwichtig bestuur en toezicht en de beste vorm van samenwerking, advisering en toezicht zijn dan ook verschillende denkbeelden, visies, werkhoudingen, ideeën en persoonlijkheden vereist. Het belang van een dergelijk heterogeen samengesteld bestuur en toezicht wordt zowel in de wetenschappelijke literatuur als in de maatschappij steeds breder erkend. De samenstelling van bestuur en toezicht is tot op heden echter nog weinig divers, zowel met betrekking tot leeftijd, man-vrouwverdeling als culturele achtergrond. Hoewel het aantal vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond op topposities groeit, gaat dit nog steeds te langzaam (Diversiteit in de top, tijd voor versnelling, SER, 2019). Dit document gaat in het bijzonder in op de effecten hiervan op het toezicht.

Het delen van succesverhalen

In dit whitepaper zijn inzichten uit (wetenschappelijk) onderzoek, praktijkervaring en persoonlijke verhalen gebundeld. Het doel is raden te stimuleren en te inspireren met nieuwe inzichten, adviezen en persoonlijke eyeopeners. In gesprekken met vrouwen met een niet-westerse achtergrond is duidelijk geworden hoe zij zelf denken over dit vraagstuk in de breedste zin. Zowel succesverhalen als ideeën voor verbetering passeren de revue en vormen belangrijke aandachtspunten voor verandering. Aan het einde van dit whitepaper staan acties genoemd voor aankomende toezichthouders om de kwaliteit van hun raad te verbeteren door meer diversiteit toe te voegen.



Kwaliteit door diversiteit

Kort gezegd: diversiteit gaat over de vertegenwoordiging van verschillende sociale en culturele groepen in de organisatie. Inclusiviteit refereert aan het actief opnemen, benutten en integreren van diversiteit in de organisatiecultuur (Talent naar de Top, 2020). De focus binnen dit whitepaper ligt sterk op de overtuiging van eenheid dankzij verscheidenheid, oftewel eenheid dankzij diversiteit (Ten Thije & Messelink, 2012); hoe (bewustzijn van) verschil in diversiteitsdimensies juist kan leiden tot een verbeterde samenwerking (Oldeman, 2020).

Hoewel diversiteit alle kenmerken betreft waarop mensen van elkaar kunnen verschillen, beperkt dit whitepaper zich tot een doelgroep met de intersectie van jong, vrouw en een niet-westerse achtergrond. Juist deze groep vormt een belangrijke toevoeging aan raden die tot nog toe voornamelijk ouder, man en westers in achtergrond zijn. Enerzijds lijken deze

vrouwen moeilijker op de radar te verschijnen, terwijl zij wel de potentie hebben een goede toezichthouder te zijn. Anderzijds is het mogelijk dat zij de functie wel ambiëren, maar belemmeringen ervaren tijdens de sollicitatieprocedure of binnen de dynamiek van een raad. Berenschot heeft een onderzoek laten uitvoeren naar de kracht van diversiteit in het toezicht. De centrale vraag in dit onderzoek is hoe vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond, die een toezichthoudende rol ambieren, op de meest efficiënte wijze kunnen worden bereikt voor de functie van toezichthouder. Ook is inzichtelijk gemaakt welke obstakels en belemmeringen het bereiken van de functie en het uitvoeren hiervan in de weg staan. Aan de hand van dertien kwalitatieve interviews met vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond is een uitgebreide inhoudsanalyse uitgevoerd. De rode draad van deze resultaten staat in dit whitepaper beschreven.

” **Berenschot erkent haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en gelooft in kwaliteit door diversiteit. Om die reden hebben wij onderzocht hoe we onze rol als adviesbureau het beste kunnen vervullen.** ”



Stand van zaken

Uit psychologisch onderzoek bleek al eerder dat mensen onbewust geneigd zijn individuen die op henzelf lijken te vertrouwen. Raden van commissarissen en raden van toezicht werden om die reden jarenlang een 'old boys network' genoemd, omdat die vooral bestonden uit oudere, witte mannen. Om deze reden werd eind 2019 een quotum voor beursgenoteerde bedrijven ingesteld, waarbij het toezicht in het vervolg moest bestaan uit een derde vrouwelijke toezichthouders.

Voor het toezicht moet aan steeds meer eisen vanuit de corporate governance code worden voldaan, net als in de publieke sector ook het geval is. Diversiteit is één van die eisen en niet zonder reden. Het maatschappelijke argument is misschien wel het meest logische: als toezichthoudend orgaan is het essentieel een correcte afspiegeling van de samenleving na te streven. Een divers samengestelde raad is verder wenselijk, omdat dit de kwaliteit van toezichthouden bevordert. De onafhankelijkheid van de raad kan het beste worden bereikt via een diverse samenstelling. Een diverse samenstelling en de verschillende invalshoeken die daarmee samenhangen,

leiden tot een geringere sociale identificatie van het bestuur. Het gevolg is een meer constructief-kritische houding. Daarnaast verandert de wereld om ons heen in een snel tempo. Er is sprake van een hogere complexiteit en een dynamische omgeving. Hierdoor is een eendimensionale blik vanuit het toezicht niet meer toereikend. Het vraagt om een andere benadering, een kijk vanuit meer verschillende perspectieven en invalshoeken. Meer diversiteit in de samenstelling voorkomt tunnelvisie en kan leiden tot meer maatschappelijk draagvlak. Uit het eerdergenoemde rapport van de SER blijkt verder dat vooral de groep jonge vrouwen met een niet-westerse achtergrond relatief weinig vertegenwoordigd is binnen het toezicht.

**” Aan tafel zitten is één,
maar gehoord worden
is twee. ”**



Feiten

Vrouwen

Hoewel de vrouwelijke vertegenwoordiging in de Nederlandse raden van commissarissen sinds 2015 met 9% is toegenomen tot 30%, blijft die achter bij het Europese gemiddelde van 34% (SCP, 2019).

Leeftijd

Met gemiddeld 63 jaar is de Nederlandse toezichthouder de oudste van Europa. Deze leeftijd is de laatste vijf jaar stabiel. Nederland behoort, samen met Duitsland en Spanje, tot de Europese landen met de grootste leeftidskloof tussen mannen en vrouwen als toezichthouders (Korn Ferry, 2019).

Culturele diversiteit als gegeven

Culturele diversiteit is in Nederland een gegeven; in 2018 had 23% van de Nederlanders een migratieachtergrond (CBS, 2018)."

Culturele diversiteit in de praktijk

De Nederlandse politiek-openbare bestuursorganen kennen het hoogste percentage aan culturele diversiteit, namelijk binnen de Tweede Kamer (13%). Binnen de overige negen bestuursorganen, van burgemeesters tot wethouders, is het percentage drastisch lager, met een gemiddelde van 3,6%.

Meerwaarde versus uitdaging

De uitdaging binnen raden van commissarissen en raden van toezicht is een divers samengestelde raad, waarin verschillen elkaar versterken en een complementair geheel vormen. Wel is het belangrijk stil te staan bij een aantal factoren binnen dit vraagstuk. Ten eerste de actieve set van kenmerken die elkaar kruisen. Het feit dat iemand vrouw is en niet in Nederland is geboren, betekent niet dat zij automatisch verschillende persoonlijkheidskenmerken met zich meebrengt in vergelijking met bijvoorbeeld een Nederlandse man. Daarnaast zijn

mogelijk verschillende dimensies van diversiteit waardevol voor een goed uitgebalanceerd team (en kan hier ook naar gestreefd worden), maar tijdens de uiteindelijke samenwerking kunnen fricties ontstaan. Wellicht heeft de één moeite met de manier van communiceren van de ander, met het cultuurverschil in elkaar aankijken of met de 'taal' van de ander. Het is het echter meer dan waard deze uitdaging aan te gaan; een mix van denkbeelden in de groepsdynamiek hangt nauw samen met de kwaliteit van de raad en het houden van goed toezicht.

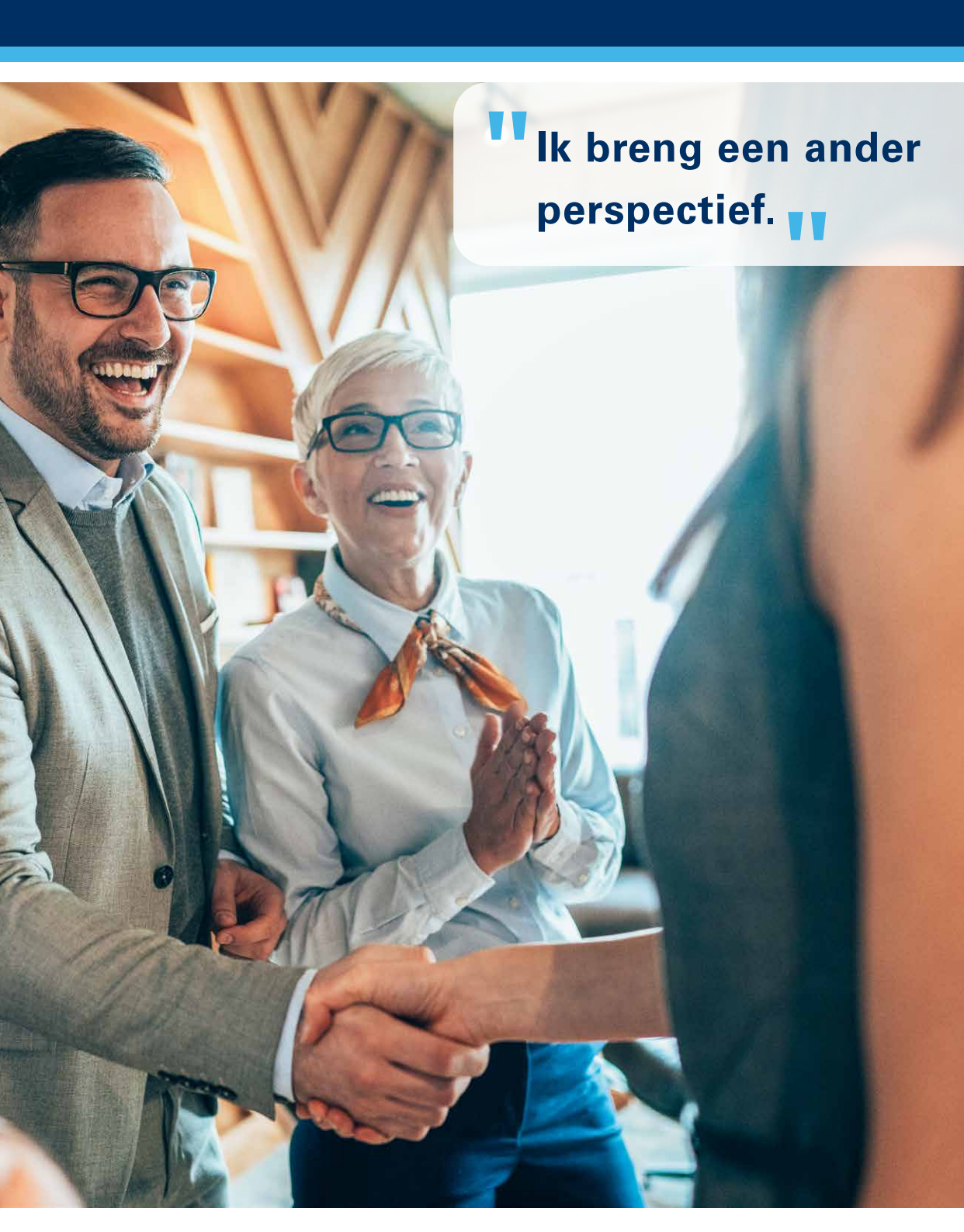


Persoonlijke drijfveer

De dynamische interactie van kenmerken van diversiteit heet intersectionaliteit of kruispuntdenken; het is afhankelijk van een specifieke context wanneer meerdere individuele kenmerken elkaar tegenkomen en gezamenlijk een rol spelen in interacties. Tijdens een vergadering is iemand bijvoorbeeld niet alleen man of vrouw (primair), maar ook hoogopgeleid (secundair) en overwegend introvert (tertiair). Ditzelfde individu kan in een

andere setting andere rollen aannemen. Elk individu heeft zodoende verschillende sets aan diversiteitskenmerken en de context bepaalt welke set actief is. Wie iemand is, staat niet vast. In sommige situaties is het allerm minst wenselijk dat dimensieverschillen een grote rol spelen, terwijl in andere situaties, zoals in de raad, het verschil tussen individuen juist ongelooflijk waardevol en zelfs noodzakelijk is voor goed en effectief toezichthouden.

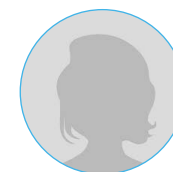
” Ik heb meer te bieden en beschik over de juiste capaciteiten, vooral op maatschappelijk en sociaal vlak. ”



“Ik breng een ander perspectief.”



Sultan Duyar is ervaren kinderarts, medisch manager en lid stafbestuur van het Bravis ziekenhuis. Ze ambieert de functie van lid raad van toezicht en is overtuigd van de grote meerwaarde van haar multiculturele kennis. “Ik heb meer te bieden en beschik over de juiste capaciteiten, vooral op maatschappelijk en sociaal vlak. Daarnaast ben ik in Nederland geboren en getogen en ken en begrijp ik de Turkse taal en cultuur. Door de jaren heen heb ik kennisgemaakt met meerdere culturen, waardoor ik op een veelzijdige wijze heb leren denken en hierin zit de kracht. Indien je bestuurder bent in een multiculturele samenleving, is het cruciaal dat je denkt vanuit andermans perspectief.” Duyars specifieke set aan individuele kenmerken kan enorm waardevol zijn. Het vraagt om openheid, uitstekende communicatieve vaardigheden en omgevingsbewustzijn. Het uitgangspunt is dat verschillen kunnen bijdragen aan betere diensten en prestaties van een organisatie.



Één van de geïnterviewde wenste anoniem te blijven. Zij is lid van toezicht en senior consultant. Haar roets en geboorteplaats liggen buiten Nederland, maar ze is opgegroeid in Amsterdam.

Na een verhuizing studeerde ze rechten aan de UvA. Hierna was ze toezichthouder gedrag en cultuur. Vervolgens maakte ze de stap naar consultancy om meer invloed uit te oefenen en echt het verschil te maken. Toezichthouden bleef echter altijd hoog op haar agenda staan. De geïnterviewde in kwestie ziet lid zijn van een raad van toezicht bij uitstek als kans om vanuit een ander abstractieniveau naar organisaties te kijken. Dat is overigens niet haar enige drijfveer: “Ik ben ervan overtuigd dat er meer diversiteit moet komen op bestuurlijk niveau, om ook echt een verschil te maken in het systeem. Het is mijn rol en taak daarin ook een voorbeeld te zijn voor

Verhalen uit de praktijk

Een belangrijke eerste stap voor het verwezenlijken van diversiteit in de raad is het zich kunnen verzetten tegen groepsdenken vanuit een homogeen samengestelde raad. De wens voor een unanieme set kenmerken voor de meest 'makkelijke' besluitvorming is vaak onbewust aanwezig en geheel logisch, maar kan kwalitatieve diversiteit en groepsdynamiek in de breedste zin belemmeren. Inclusief leiderschap vanuit de voorzitter is dan erg belangrijk; dit is nodig om teamleden te motiveren en te faciliteren om een open houding aan te nemen ten aanzien van diversiteit. Een open (leer)houding kan vervolgens leiden

tot threading binnen de raad: de culturele draden tussen individuen maken het mogelijk de potentie van verschillende, nieuwe domeinen in te zien en te benutten. Wanneer de dynamiek in een raad succesvol is dankzij de goede samenwerking tussen (culturele) verschillen, spreken we van eenheid dankzij verscheidenheid. Uiteenlopende percepties helpen blinde vlekken te vermijden, wat leidt tot een sterk geheel en een hogere kwaliteit.

In het onderzoek van Berenschot staan de persoonlijke ervaringen van geïnterviewde centraal. Wat zijn hun ervaringen met diversiteit in de raad?



„Kwaliteit door diversiteit.“

”Naar elkaar toe groeien.”



Attiya Gamri was van 2015 tot 2017 voorzitter van de Vrouwen in de PvdA en is nu directeur bij William Schrikker groep. Momenteel zit zij in haar tweede termijn binnen de raad van toezicht van Odion, een zorginstelling voor mensen met een (geestelijke) beperking. Gamri ziet

de meerwaarde van de perspectieven die diversiteit biedt zonder meer in en heeft een stevige mening over hoe diversiteit het best bereikt kan worden. Toch ziet ze dat diversiteit in haar omgeving nog ontbreekt. Tijdens een congres dat Gamri bijwoonde, sprak iemand over dit onderwerp. “De spreker vroeg mensen in de zaal hun hand omhoog te steken als zij een persoon met een niet-westerse achtergrond in de raad van toezicht hadden. Er gingen drie handen omhoog, alle drie van mensen uit mijn raad. Terwijl er in totaal vijftig toezichthouders aanwezig waren.”

Het doorbreken van het glazen plafond is volgens Gamri de sleutel tot het bereiken van meer diversiteit in de top. Sinds Aboutaleb burgemeester werd van Rotterdam, is er in die stad iets veranderd, zegt zij. Mensen met een andere achtergrond zagen hierdoor hun eigen kracht en mogelijkheden beter in. “We kunnen wel steeds over uitsluiting blijven praten, maar dat verdwijnt op het moment dat je in alle lagen van de samenleving verschillende soorten mensen tegenkomt.”



Hayde Zarkeshan is directeur van de Maatschappelijke Alliantie, bestuurslid bij stichting seepeople en lid raad van advies bij de Welcome app. In haar omgeving en binnen haar raad merkt ze dat diverser worden niet een eenzijdig iets is, maar juist beide kanten op werkt. Zowel

nieuwkomer als raad kan zijn steentje bijdragen aan een waardevolle samenwerking. “Het is goed om als nieuwkomer iets meer inzicht te hebben in hoe de zittende leden denken. Dat je een beetje dezelfde taal leert spreken. Ik denk dat dat van beide kanten moet komen. De raad kan iets meer openstaan voor nieuwe visies en een frisse kijk, maar ik denk dat nieuwkomers ook zeker moeten investeren in achterhalen hoe de ander denkt. Dat je echt van beide kanten naar elkaar toe groeit.” Wederzijdse openheid, intentie en ambitie zijn de sleutel tot de oplossing van dit vraagstuk.

”Perspectieven die versterken”

Hayde Zarkeshan heeft de werking van genoemde wederzijdse ambitie aan den lijve ondervonden. Ze merkte dat diversiteit een enorme toegevoegde waarde is in het realiseren van ambities, toen zij haar meest recente (jongste) bestuurslid binnenhaalde. “Het biedt echt een ander perspectief, vanuit anders denken en een ander netwerk.” Wel beaamt ze dat het niet per se de makkelijkste weg is. “Je krijgt meer discussie en het proces wordt soms ingewikkelder, omdat er meer vragen komen. Niet iedereen is immers hetzelfde; hoe diverser je wordt, hoe meer meningen.” Toch merkt Zarkeshan in haar bestuur dat iedereen elkaar ook respecteert in dat verschil. “Ik denk dat dat je ultieme doel moet zijn. Dat je elkaar kunt waarderen, juist in die verschillende perspectieven.” De wederzijdse groei heeft ervoor gezorgd dat in deze raad dezelfde taal wordt gesproken.



Denisa Kasova is directeur van de Economic Board Noord-Nederland, Slowaakse van afkomst en sinds kort lid raad van commissarissen van woningcorporatie Actium. Daarnaast is ze lid raad van toezicht bij Centrum Beeldende Kunst in Groningen. Voor haar verliep de sollicitatie-

procedure goed en ze is enorm te spreken over de dynamiek binnen de raden, door de complementaire expertisegebieden en ervaring van alle leden. “Er is niet één haantje de voorste. Het is samen doen, samen verkennen, iedereen krijgt het woord en wordt gehoord.” Bij Actium was dit onder meer te danken aan een warm welkom en de blijvende inzet van de voorzitter. Ook Kasova beaamt het belang van wederzijdse openheid voor een waardevolle samenwerking.

” Openheid en juiste intentie zijn de succesfactoren. ”

Een andere geïnterviewde heeft eveneens goede ervaringen met de dynamiek in haar raad en de rol van de voorzitter hierbij: “Onze voorzitter is een hele goede vrouw. Zij vraagt expliciet vaak naar mijn mening en visie. Die klik moet er ook heel erg zijn met een voorzitter. Die kan ruimte creëren voor een ander geluid.” Die ruimte is volgens de geïnterviewde erg belangrijk voor toetredende jonge mensen met een migratieachtergrond.

Eén van de geïnterviewden heeft weliswaar goede ervaringen met de dynamiek binnen haar raad, maar is over het algemeen ook kritisch over de intentie van raden rondom diversiteit. “Vaak wordt slechts op papier gezegd dat men openstaat voor een ander geluid en houdt het daar op. Het belang en de urgentie worden vaak ingezien en aangestipt, maar toch wordt te weinig de daad bij het woord gevoegd. De openheid is hier weer zo belangrijk, evenals het gevoel dat een raad je kan geven van de intentie tijdens een gesprek.”

” De cruciale rol van de voorzitter. ”



Tanja Jadnanansing is voorzitter van het dagelijks bestuur stadsdeel Amsterdam Zuidoost. Zij kent in haar omgeving veel hoogopgeleide, multiculturele mensen die graag een functie binnen een raad van commissarissen of raad van toezicht willen vervullen. Hoewel die mensen

beschikken over de benodigde werkervaring en expertise, lukt het hen niet. Eén van haar vriendinnen kwam door de cv-ronde dankzij haar indrukwekkende werkervaring, waarna zij voor het eerst in haar leven discriminatie voelde toen ze aan tafel zat. Jadnanansing licht deze sollicitatiesituatie toe aan de hand van een metafoor. “Een gesprek kan vastlopen, omdat je kijkt naar datgene dat je zoekt, en niet naar datgene dat iemand kan bieden. Zoiets als ‘Ik wil een rode roos’, terwijl er een witte roos voor je staat. Maar dat is ook een roos, die heerlijk geurt. Maar je wilde eigenlijk een rode roos, dus daar blijf je naar op zoek.”

Ook na toetreding loopt een nieuwkomer soms tegen moeilijkheden aan. In de omgeving van Jadnanansing is wel eens iemand uit een raad van toezicht gestapt, omdat zij het gevoel had dat ze was aangesteld vanwege windowdressing. Over deze situatie zegt Jadnanansing: “Ze werd op geen enkele manier serieus genomen. Haar inbreng werd weggelachen omdat de rest zoiets had van ‘wat weet jij nou’, terwijl ze wel degelijk gelijk had. Ze was namelijk én multicultureel én jong, dat helpt dan helemaal niet als je met mannen van 60 zit. Dus dat was een compleet fiasco door de verkeerde intenties.” In dit geval werd duidelijk dat de nieuwkomer en de raad elkaar niet bleken te verstaan. Groepsdenken lijkt dominant in beide voorbeelden, terwijl de geur van de witte roos veel waardevolle, nieuwe perspectieven had kunnen inbrengen.

Vindbaarheid

Het vinden en bereiken van de doelgroep die de kwaliteit van de raad kan verbeteren, verloopt op sommige aspecten soms moeizaam. Het draait hier namelijk om de combinatie van vrouw en niet-westers; deze specifieke intersectie betreft moeilijkheden vanuit twee invalshoeken die elkaar kunnen versterken. Specifiek voor vrouwen geldt

dat hun arbeidsmarktpositie, de cultuur binnen veel bedrijven en het gebrek aan een effectief (informeel) netwerk de doorstroom kunnen belemmeren. Voor degenen met een niet-westerse achtergrond geldt dat zij over het algemeen meer moeite hebben met het vinden en houden van een baan. Hoe denkt deze doelgroep zelf over vindbaarheid?

“ Het is de investering waard om een database te creëren met ruimte voor zowel stille als assertieve krachten, juist omdat die stille krachten misschien nog op de radar moeten komen. ”



De waarde van een database



Hayde Zarkeshan benoemt het belang van een pool.

Het is de investering waard om een database te creëren met ruimte voor zowel stille als assertieve krachten, juist omdat die stille krachten misschien nog op de radar moeten komen. In bepaalde communities kan het netwerk dan

ook snel uitbreiden door mond-tot-mondreclame. Deze vorm van netwerken is ontzettend waardevol, maar hier wordt volgens Zarkeshan nog te weinig een beroep op gedaan: “Nederland is een individualistisch land waarin het elkaar helpen of elkaar voordragen te weinig gebeurt. Je hebt toch snel het gevoel dat je je er niet mee wilt bemoeien. Misschien waarderen we na zo’n crisis de saamhorigheid en de sociale contacten meer. Het is dan ook geen gek idee om je bestaande netwerk eens aan te spreken. Schets het belang van diversiteit en vraag eens of iemand in je omgeving tot zo’n pool wil behoren. Benadruk dan ook dat je op zoek bent naar die stille krachten en niet alleen naar de toppers, die binnen een halfjaar een dergelijke functie kunnen bekleden. Juist die potentiële kandidaten zijn zo belangrijk.”

“Het is de investering waard om een database te creëren met ruimte voor zowel stille als assertieve krachten, juist omdat die stille krachten misschien nog op de radar moeten komen.”



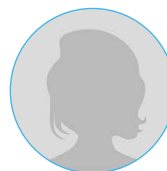


Ook **Attiya Gamri** spreekt zich uit voor het oprichten van een talentpool. De doelgroep kan expliciet beschreven en aangespoord worden om zich in te schrijven, omdat zij schroom kunnen voelen. Juist het benadrukken van de toekomstvisie, het bereiken van meer diversiteit binnen raden van commissarissen en raden

van toezicht, kan een drempel wegnemen voor deze waardevolle doelgroep.

“Er zijn dan vast heel veel mensen die zich inschrijven. De behoefte moet er binnen recruitmentbureaus, bijvoorbeeld, dan ook wel echt zijn.”

” **Juist het benadrukken van de toekomstvisie, het bereiken van meer diversiteit binnen raden van commissarissen en raden van toezicht, kan een drempel wegnemen voor deze waardevolle doelgroep.** ”



Een andere geïnterviewde beaamt dat het handig is om in een database te zitten. “Opdrachtgevers kunnen bij een searchbureau aangeven meer diversiteit te willen in hun raden van toezicht. Als een searchbureau die profielen dan heeft én kent, werkt dat het makkelijkst. De eerste scan is zo al gedaan.”

Persoonlijk netwerk



Tanja Jadnanansing sprak eerder al over niet-wenselijke windowdressing, die door persoonlijk contact te vermijden is. Het draait dan niet zozeer om geloven in enkel diversiteit, maar geloven in diversiteit én

persoon. Een focus op persoonlijke kenmerken en kwaliteiten is belangrijk en zo'n connectie kan alleen gemaakt worden door hyperpersoonlijk contact binnen iemands netwerk:

“Dat als ik word benaderd, iemand in zijn verhaal al aangeeft dat hij mij begrijpt. Dat hij beschrijft hoe ik zou passen bij wat hij zoekt, dan heb je een gesprek. Een eerlijk gesprek, ook over wat ik nog niet kan. Dan zou ik direct zeggen, let's go.”



Hayde Zarkeshan benadrukt eveneens de kracht van een persoonlijk netwerk, vertrouwen en coaching. Hierbinnen kan een dynamiek ontstaan die snel gaat werken. Ook mond-tot-mondreclame speelt een grote

rol binnen zo'n pool, omdat hierdoor mensen op de radar kunnen komen. Zowel de assertieve als de stille krachten.

“Vooral mensen van een andere culturele achtergrond die hier niet geboren zijn, hebben de neiging om zich bescheiden op te stellen en niet op de voorgrond te treden. Dit terwijl de Nederlandse cultuur vraagt om assertief gedrag.”



Een persoonlijk netwerk voorkomt ook benadering op basis van de verkeerde redenen en intenties. Het is belangrijk dat je een kandidaat door en door kent.

Abigail Norville werkte bijna vier jaar bij

de gemeente Rotterdam, waarna ze plaatsvervangend secretaris-generaal werd bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Vanaf het moment dat ze in Rotterdam werkte, werd ze benaderd voor raad-van-toezichtfuncties. Haar termijn bij Un1ek begon in februari 2019 en sinds januari 2020 zit ze in de raad van toezicht van Theater Hofplein. Over vindbaarheid en benadering zegt Norville: “Ik zou afhaken als dit gebeurt vanwege het feit dat mijn vader op Barbados is geboren. Zoiets zou nooit de overhand mogen hebben, omdat zo'n feit niets zegt over mijn expertises en kwaliteiten.”

Ik zou afhaken als dit gebeurt vanwege het feit dat mijn vader op Barbados is geboren. Zoiets zou nooit de overhand mogen hebben, omdat zo'n feit niets zegt over mijn expertises en kwaliteiten. ▮▮



Begeleiding, coaching en training

Het belang van coaching binnen het vraagstuk rond diversiteit in raden van toezicht is enorm. Dezelfde taal leren spreken én verschillen waarderen gebeurt namelijk niet vanzelf. Een open mind, bewustwording en zelfreflectie leiden tot het eerlijke gesprek over groepsdynamiek

en waardevolle vervolgstappen, waarin het verbeteren van de kwaliteit van de raad centraal staat. Begeleiding en een perceptie van buitenaf kunnen bijdragen aan zowel persoonlijke ontwikkeling van de nieuwkomer als een blijvend goede samenwerking binnen de raad als geheel.

” Zij ziet het belang van coaching zonder meer in, omdat de succesvolle vrouwen in haar omgeving zich juist laten coachen en erkennen dat ze nooit uitgeleerd zijn. ”



De rol van de nieuwkomer



Tanja Jadnanansing kent in haar omgeving veel vrouwen die een toezichthoudende functie nog niet hebben kunnen bereiken of bij wie het na aanstelling fout ging. Zij ziet het belang van coaching zonder meer in,

omdat de succesvolle vrouwen in haar omgeving zich juist laten coachen en erkennen dat ze nooit uitgeleerd zijn. Die coaching is ook de reden van het succes in haar eigen leven: “Ik spar continu met mensen. Even bellen om iets te bespreken. Ik denk dat het voor multiculturele vrouwen ook heel goed is om dat te beseffen. Vraag voortdurend hulp en wissel van gedachten met mensen. Dat is helemaal niet gek!” Jadnanansings mantra hierover is dan ook dat je niet zielig bent als je om raad vraagt. “Het is: ik ben fantastisch en ik wil nog fantastischer worden.”



Sultan Duyar ambieert al een tijdje een toezichthoudende functie, omdat ze ervan overtuigd is dat ze veel kan betekenen voor de maatschappij. Zij staat open voor begeleiding en coaching om beter onder de aandacht te

komen. Continue persoonlijke ontwikkeling is erg belangrijk om je eigen kwaliteiten hoog te houden dan wel te verbeteren. “Ik raad iedereen aan, welke functie je ook bekleedt, je te laten adviseren. We zijn allemaal mensen en hebben allemaal onze eigen blinde vlek.” Duyar is van mening dat een persoonlijke coach haar beter inzicht kan geven in de vereiste competenties om een bepaalde functie te bekleden. Samen kunnen ze analyseren of ze die competenties beheerst en/of hoe ze zich hierin verder kan ontwikkelen.



De rol van de raad

Alleen de wil van de nieuwkomer om zich te laten coachen, is echter nog niet voldoende. Nilüfer Sönmezer, programmamanager Diversiteit & Inclusie, adviseur, trainer & studiecoach bij ROC Da Vinci College in Dordrecht, geeft aan dat er ook een verantwoordelijkheid ligt bij de zittende raad. Het zou goed zijn als zij eveneens aangeven waarom ze iemand met een andere achtergrond op het oog hebben. De samenwerking moet uiteraard wel goed gaan, dus hier moet over nagedacht worden: “Zij moeten echt de reden uitleggen. Je kunt diversiteit willen vanwege een andere kijk, andere kennis of voor het benaderen van een andere

doelgroep.” Abigail Norville ziet ook in dat begeleiding en coaching niet alleen voor de nieuwkomer belangrijk is. Dit schetst ze aan de hand van een voorbeeld. “Wanneer bij een bepaald soort humor van jou als nieuwkomer wordt verwacht dat je het snapt of erin meegaat. Ik vind dat je dan de vraag mag stellen of die humor nog oké is in deze tijd. Even gechargeerd: stel, er komt een vrouw met een hoofddoek in de raad van toezicht en daar wordt een grap over gemaakt. Wordt zij dan gecoacht in hoe zij met die humor moet omgaan of gaat er een gesprek plaatsvinden waarbij de andere leden een stap naar het midden zetten?”



“ Zij moeten echt de reden uitleggen. Je kunt diversiteit willen vanwege een andere kijk, andere kennis of voor het benaderen van een andere doelgroep. ”

Gedeelde verantwoordelijkheid

Eén van de mogelijkheden waarbij nieuwkomer en raad dezelfde taal kunnen leren spreken, is een meelooptraject. Voor Denisa Kasova verliep de sollicitatieprocedure weliswaar goed, maar zij zou vanwege de begeleiding zeker interesse hebben gehad in zo'n traject. Zo zou ze een halfjaarlijkse stage bij een commissariaat met beide handen hebben aangepakt. Kasova is van mening dat je via een inkomend lidmaatschap meer jongere mensen aantrekt; het is goed om te ervaren of de functie echt bij je past. Ze vindt die kennismaking tussen nieuwkomer en raad heel belangrijk voor de professionalisering van bestuurs- en toezichthoudende rollen.

Zo'n meelooptraject kan al voor het einde van een termijn overwogen worden. Hierover zegt Abigail Norville dat er vaak pas wordt nagedacht over het vervullen van een vacature drie maanden voordat iemand weggaat. Dit kan preciezer gepland worden. "Laat ze eens meedraaien, zonder erbij te zeggen dat ze het hoe dan ook gaan worden. Als het dan goed verloopt, stroomt diegene in zonder weer de hele procedure te hoeven optuigen." Binnen zo'n traject is het wel belangrijk om de nieuwkomer zijn eigen kleur te laten ontdekken. Begeleiding, in welke zin dan ook, moet gericht zijn op het uitvinden van je eigen kracht. En daar dan in uitblinken in plaats van aanpassen, vormt de kern van kwalitatieve groepsdynamiek.



De verantwoordelijkheid voor coaching en begeleiding wordt gedeeld door beide partijen. Ook de doelgroep van vrouwen met een multiculturele achtergrond acht een wisselwerking wenselijk om tot de functie te geraken, de uiteindelijke samenwerking goed te laten verlopen en om als geheel de kwaliteit van de raad te verbeteren. Berenschot onderschrijft eveneens het belang van een gedeelde verantwoordelijkheid met betrekking tot diversiteit in raden van toezicht. Door de inzet van beide partijen kan een complementaire raad en gezonde groepsdynamiek bereikt worden. Daarom wil Berenschot 'toekomstmakers' vinden en coachen; ook met betrekking tot diversiteit zijn dat de mensen die het verschil willen maken.

” Zo’n meelooptraject kan al voor het einde van een termijn overwogen worden. Hierover zegt Abigail Norville dat er vaak pas wordt nagedacht over het vervullen van een vacature drie maanden voordat iemand weggaat. Dit kan preciezer gepland worden. ”

Over Berenschot

Berenschot is als organisatieadviesbureau meer dan 80 jaar werkzaam in tal van sectoren. Wij zijn overtuigd van de kracht van diversiteit en staan voor een organisatiecultuur waarin iedereen gelijkwaardig kan meedoen en talenten worden gezien. Vanuit een inclusieve gedachte. Wij geloven in de wisselwerking tussen zoeken naar goede toezichthouders, zelfevaluatie en begeleiding en coaching, en helpen organisaties om de kwaliteit van het toezicht te verbeteren. Hiertoe ondersteunen wij raden om zich dynamisch te ontwikkelen en helpen wij hen bij het vinden, begeleiden en ontwikkelen van toekomstmakers.

Dynamisch ontwikkelen richting kwalitatief toezicht

Om echt het verschil te maken, heeft Berenschot een jaarlijkse circulair programma met persoonlijke begeleiding samengesteld voor raden van toezicht en raden van commissarissen. Dit proces berust op de wisselwerking van zelfreflectie tussen beide partijen vooraf, tijdens en na plaatsing van een kandidaat maar ook als jaarlijks gesprek. In deze dynamische ontwikkeling denken wij mee en adviseren we stapsgewijs. Hierin delen wij de verantwoordelijkheid om de kwaliteit van de raad blijvend te verbeteren.

Berenschot beschikt hiertoe over ervaren experts op het gebied van governance, zelfevaluatie, executive search, training, coaching en begeleiding. Eenieder is erop getraind de raad te helpen met het verbeteren van de dynamiek, onderlinge samenwerking en kwaliteit, nu en in de toekomst.

“ Berenschot gelooft in het creëren van een organisatiecultuur waarin iedereen gelijkwaardig is en op talenten wordt ingezet ”





Een greep uit onze dienstverlening:

Begeleiden zelfevaluaties raden van toezicht en raden van commissarissen.

(Executive) coaching en begeleiding voor raden en leden.

(Executive) search en toegang tot onze uitgebreide database (ook voor kwaliteitszetels in opdracht van huurdersverenigingen, ondernemingsraden en dergelijke).

Coachingsprogramma en buddysysteem voor toekomstige leden.

Faciliteren van een vliegende start voor nieuwe leden (onboarding).

Onderzoek naar en inzicht in de diversiteit in uw raad met inclusief een op maat gemaakt advies.

Onderzoek, leergangen en trainingen op het gebied van diversiteit, cultuurverschillen, governance, leiderschap, bestuurlijk handelen en groepsdynamiek

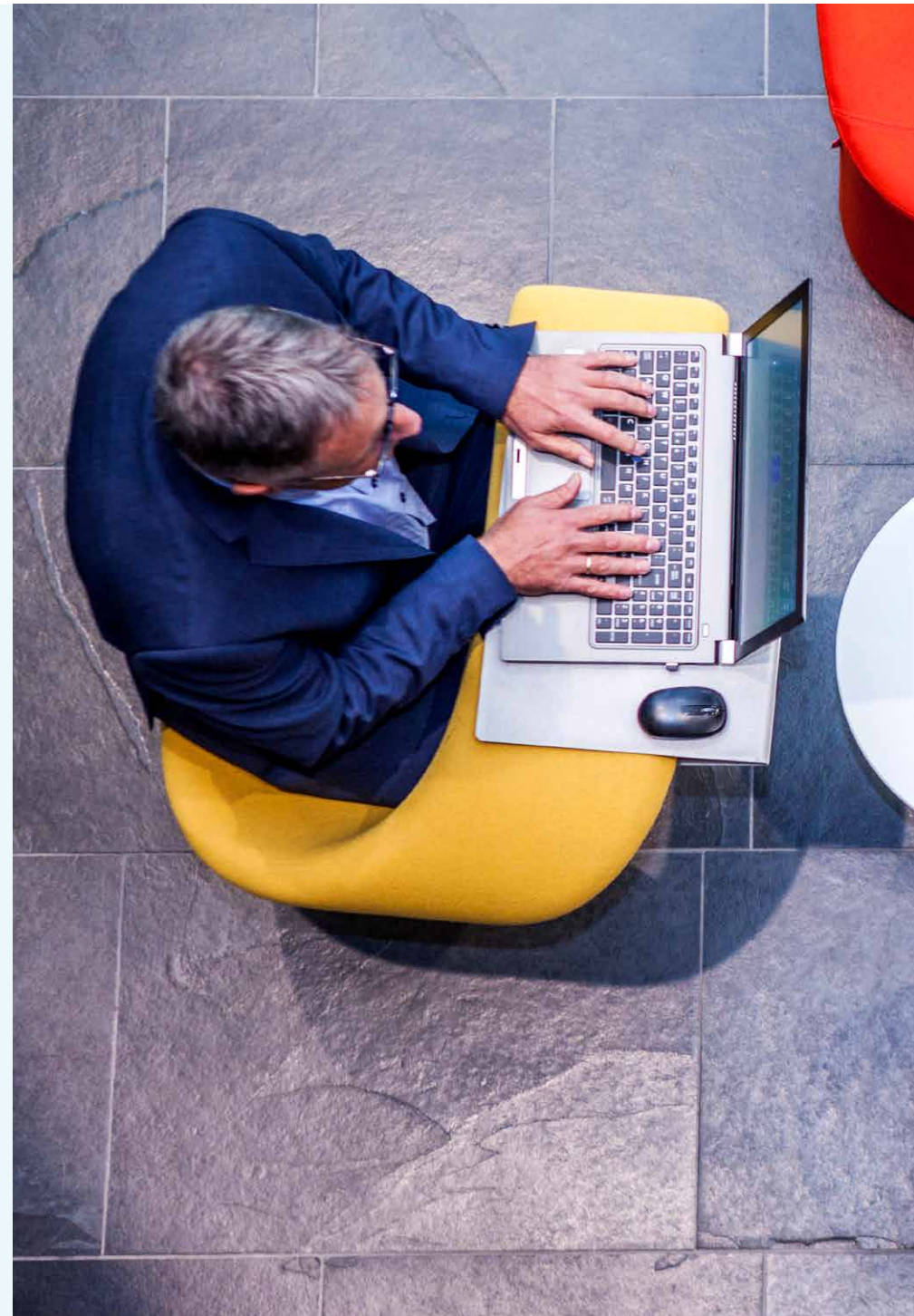
Integriteitsscans vooraf en integriteitsonderzoek bij een vermoeden van onregelmatigheden.

Crisisbegeleiding en mediation.

Het begeleiden van een raad

Niet elke verbinding is een garantie voor een goede samenwerking, omdat ieder individu en elke raad anders is. De kracht van een complementaire raad begint bij deze bewustwording en ontstaat door een doorgaand gesprek over groepsdynamiek, veelal tijdens de zelfevaluatie. Binnen dit gesprek staat het verbeteren van de kwaliteit centraal. De beoogde professionalisering van de raad komt ook in beeld bij de aanstelling van een nieuw lid, omdat dan de dynamiek verandert. Dit is het moment waarop een raad zichzelf op scherp zet om blijvend te verbeteren. Het stellen van de juiste vragen over groepsdynamiek maakt dat er verbinding met elkaar kan worden gemaakt; dit is het fundament voor vertrouwen, nu en in de toekomst.

Naast de dialoog over de groepsdynamiek is begeleiding en coaching van belang; een perceptie van buitenaf kan bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling voor de nieuwkomer en aan een blijvend goede samenwerking voor de raad als geheel. Zelfevaluatie is een belangrijke component, die idealiter niet als verplicht nummer wordt gezien maar als continue ontwikkeling; tijdens elke fase en elke stap kan de totale raad zich ontwikkelen om de juiste dynamiek te bereiken.





Onze adviseur

Roeleke Vunderink is senior managing consultant en toezichthouder. Ze is goed thuis in de bestuurlijke dynamiek en begeleidt bestuurders en toezichthouders die willen werken aan teamvorming of aan de oplossing van cultuurproblemen. Daarnaast adviseert zij besturen over organisatievraagstukken, bij zowel harde en blauwe vraagstukken als kwesties rond gedrag en cultuur. Zij geeft colleges over governance en is lid van de Governancecode Woningcorporaties.

“Vaak gaan zelfevaluaties over de dynamiek in de raad en over onderlinge relaties. Zijn er echt dezelfde beelden over wat goed toezichthouden is? Is er een cultuur waarin de leden elkaar op taakvolwassen wijze kunnen aanspreken? Aandacht voor de onderlinge interactie is eveneens van belang, bijvoorbeeld in vergaderingen. Hoewel iedereen professional is, is het toch nodig het gesprek over de wijze van toezichthouden en de teamdynamiek te houden. In mijn ervaring is de dialoog over die dynamiek het meest zinvol. Die levert vaak openingen op in soms vastgeroeste patronen om te bepalen hoe de leden in de toekomst met elkaar willen omgaan. En dat leidt uiteindelijk tot effectief toezicht.”

Ben je bezig governance in te richten en wil je weten hoe je dat het beste kunt doen? Of sta je op het punt het bestuur te evalueren of een zelfevaluatie van een raad van toezicht of raad van commissarissen uit te voeren en heb je advies nodig? Neem dan contact op met:



Roeleke Vunderink

06-5373 5303

r.vunderink@berenschot.nl

Wij vinden, begeleiden en ontwikkelen toekomstmakers

Bij (executive) search werkt Berenschot voor een breed veld. Juist kandidaten vanuit andere sectoren kunnen met hun open mind namelijk organisaties in beweging krijgen. Wij weten als geen ander wat organisaties, teams, professionals en toezichthouders nodig hebben om optimaal te kunnen functioneren. Wij vinden, begeleiden en ontwikkelen toekomstmakers, die doen wat ertoe doet.

” **Het is onze ambitie een waardevolle bijdrage te leveren aan een meer inclusieve samenleving.** ”



Persoonlijke database

Met betrekking tot het vergroten van diversiteit is een persoonlijke database onmisbaar en extra waardevol. We zijn nieuwsgierig naar wie je bent, je persoonlijke kenmerken, talenten en waar jouw ambities liggen. Hier gaan we graag open en eerlijk het gesprek over aan en coachen we je bij jouw volgende stap. Zo is jouw profiel gespecificeerd op basis van wie je bent en wat jou, als persoon, uniek maakt. Via deze database houden we persoonlijk contact. Zo verliezen we elkaar niet uit het oog en leren we elkaar gaandeweg nog beter kennen. Dankzij deze krachtige database en persoonlijke connecties kunnen we jou als best passende kandidaat aan de meest geschikte functie of rol verbinden.

Ben je op zoek naar toekomstmakers en wil je meer weten over hoe wij je kunnen helpen hen te vinden, te begeleiden en te ontwikkelen? Of ben je zelf een toekomstmaker en op zoek naar een functie als toezichthouder? Neem dan contact op met:



Jolanda Salari

06-2123 4148

j.salari@berenschot.nl



Marlies Slingerland

06-1506 7187

m.slingerland@berenschot.nl



Onze adviseurs



Jolanda Salari is senior managing consultant en een ervaren executive consultant en coach. Ze zet zich elke dag in om de allerbeste kandidaten op boardroomniveau te vinden en zoekt daarbij ook buiten de bestaande netwerken. Ze maakt zich hard voor meer diversiteit in het bestuur en maakt dit graag in een open dialoog bespreekbaar. Vanuit de overtuiging dat het anders moet en anders kan.

Wij geloven niet in met de vuist op tafel slaan, wel in het open en eerlijke gesprek. Diversiteit berust namelijk op kenmerken die op het eerste oog niet zichtbaar zijn. Over dit onderwerp is al lang en breed geschreven, nu is het tijd om te doen. Als adviesbureau willen we helpen de kwaliteit van raden te verbeteren en diversiteit bespreekbaar te maken. "



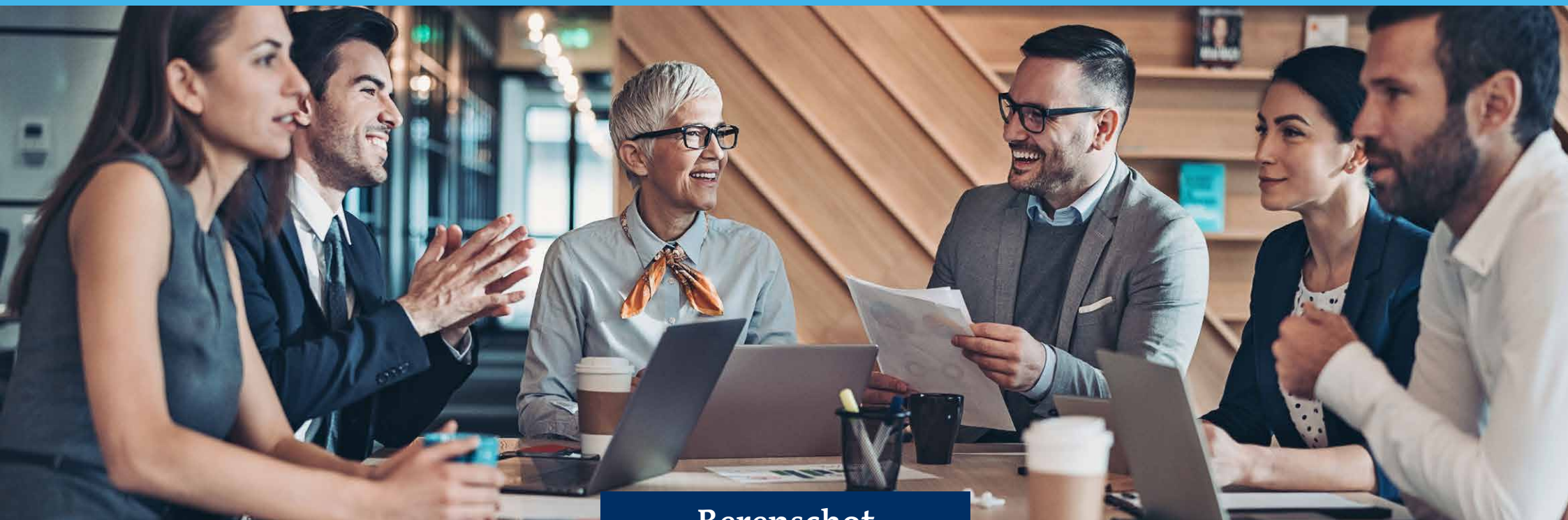
Marlies Slingerland is executive search consultant en initiatiefnemer van dit onderzoek. Als bedrijfskundige verbindt ze mensen met organisaties door ze anders te laten kijken naar hun eigen uitdagingen en gedrag. Met haar sprankelende persoonlijkheid triggert ze mensen om out of the box te blijven denken, met het verbeteren van kwaliteit als uitgangspunt. Eerder schreef ze mee aan een promotieonderzoek over het netwerkgedrag van topvrouwen en het uitspreken van ambities om de top te bereiken.

Ik geloof in een hyperpersoonlijke aanpak. De kandidaat goed leren kennen en samen naar diens belangrijkste talenten, drijfveren en ambities zoeken. En dan de kandidaat meenemen in het eerlijke verhaal van de organisatie. Als organisatieadviseur maak ik een goede interne analyse en (her)ken ik de groepsdynamiek. Zo weet de kandidaat waar hij of zij voor kiest. "



Jozef Zondag is registerpsycholoog NIP/Arbeid en Organisatie. Als senior managing consultant is hij gespecialiseerd in leiderschap, teamontwikkeling en coaching, en goed in staat te werken in een complexe en snel veranderende omgeving. Dit betreft vaak situaties waarin macht, invloed en diversiteit een thema zijn. Daarbij stimuleert hij mensen om in beweging te komen, hun eigen ontwikkeling op te pakken en hun doelen te behalen.

Een aanpak moet recht doen aan de complexiteit van goede samenwerking, waarbij organisatie, persoon en rol met elkaar in evenwicht zijn. Diversiteit gaat over het creëren van een setting waarbij al die facetten aan bod komen. Daarom besteed ik bij coaching en begeleiding niet alleen aandacht aan taken en verantwoordelijkheden, maar ook aan de vaak grillige, onbewuste of niet-rationele dynamiek van de werkp praktijk. "



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl
[/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)