

Hoofdartikel



Talent naar de top

MEER KLEUR IN DE TOP MENTEE LEERT VAN MENTOR EN ANDERSOM

Bescheidenheid versus assertiviteit, een wij-cultuur versus een ik-cultuur: hoe bereik je als talent met een niet-westerse achtergrond de top en wat vraagt dat van een organisatie? Het nieuwe cross cultural mentoring programma van Talent aan de Top is leerzaam voor mentee én mentor. "Jezelf net iets anders verwoorden, dat maakt al een verschil."

.....
Mentee en mentor uit de eerste lichting cross-company cultural mentoring: Hajar el Amraoui, Consultant Cash & Liquidity Management Sales bij ABN AMRO en Jeroen van Kesteren, Afdelingshoofd Operational Risk Management/Chief Information Security Officer bij DNB.

Het gesprek met mentor en mentee vindt plaats bij De Nederlandsche Bank (DNB) in Amsterdam, het werkdomein van Jeroen van Kesteren. Ze zijn niet elkaars mentor en mentee en hebben elkaar nooit ontmoet. Van Kesteren ontvangt Hajar el Amraoui in de hal en lacht verontschuldigend als hij haar een hand geeft. "Ik kon aan je naam niet zien of je een man of vrouw bent." El Amraoui glimlacht: "Helemaal niet erg, dat komt vaker voor". Van Kesterens familie komt deels uit voormalig Nederlands-Indië, El Amraoui is dochter van Marokkaanse gastarbeiders. Bij haar werkgever ABN AMRO behoort ze tot de tien procent werknemers met een bi-culturele achtergrond, heeft ze ter voorbereiding van het gesprek opgezocht. "Dat is nog geen afspiegeling van de Nederlandse samenleving, maar het gaat de goede kant op", zegt ze. "En het is meer dan ik had verwacht." Als consultant Cash & Liquidity Management Sales werkt ze in een van de hogere sectoren van de zakelijke bank. Daar is het aandeel collega's met een bi-culturele achtergrond minder dan in bijvoorbeeld retail of bankshops. "Het streefdoel is dat in 2020 zes procent van de top en senior management een bi-culturele achtergrond heeft. Ik weet niet wat de stand van zaken op dit moment is, maar het feit dat er een streefdoel is, vind ik heel mooi."

Van Kesteren en El Amraoui behoorden tot de eerste lichting van het mentoringprogramma voor culturele diversiteit in de top, opgezet door Stichting Talent aan de Top. De stichting ijvert al jaren succesvol voor meer vrouwen in topfuncties en breidde de missie in 2018 uit naar culturele diversiteit. "Het aandeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top is nog lager dan dat van vrouwen en bovendien is de kweekvijver veel kleiner", zegt directeur Yelly Weidenaar bij haar op kantoor bij PwC. Op initiatief van een aantal grootbanken, DNB en de Nederlandse Vereniging van Banken werd, net als in het genderprogramma, cross cultural mentoring aan het programma toegevoegd.

De discussie over culturele diversiteit bevindt zich nu op het punt waar de discussie over gender zich tien jaar geleden bevond, ziet Weidenaar. "We begonnen toen met het Charter Talent naar de Top, inmiddels ondertekend door bijna driehonderd organisaties. Zij leggen hun commitment en doelstellingen vast en worden jaarlijks gemonitord. Aanvankelijk was er veel discussie en ruis. Waarom moet je dat monitoren? Die discussie is nu wel gevoerd, de scherpe kantjes zijn eraf." Vorig jaar realiseerden alle aangesloten organisaties bóven de 30 procent vrouwen in de top. Dat geldt voor zowel de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur als Raad van Toezicht. Het Charter is niet één op één te

Talent naar de top Hoofdartikel

kopiëren voor culturele diversiteit. Een van de verschillen is dat cijfers over het aandeel werknemers met een westerse en niet-westerse migratieachtergrond om privacy- en ethische redenen lastiger te verkrijgen zijn. “Daar is meer moeite voor nodig”, erkent Weidenaar. “Maar het kan wel. We hebben een handreiking gemaakt met uitleg over het vastleggen van personele gegevens over werknemers met een westerse en niet-westerse migratieachtergrond, volgens de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Een pilot onder zestien Charter-organisaties wijst erop dat nog niet alle organisaties deze gegevens vastleggen maar dat ze er door onze vragenlijst wel mee aan de slag gaan.”

El Amraoui en Van Kesteren vinden dat juist het personeel bij de banken een afspiegeling moet zijn van de samenleving. “Omdat je een maatschappelijke rol hebt”, zegt El Amraoui. “Je bent in die zin ook een voorbeeld voor andere organisaties.” Van Kesteren: “DNB is er voor heel Nederland, wij moeten zorgen voor economische stabiliteit en een stabiel bankwezen. Dus moet je een afspiegeling zijn van de maatschappij waarvan je het belang dient.” Bovendien, voegt hij daaraan toe, voorkom je met diversiteit in een team “dat je met z’n allen dezelfde richting opkijkt”. Het houdt je scherp en creatief. Weidenaar vindt dat de banken het niet slecht doen. “Zoals overal zijn er koplopers, maar over het algemeen vind ik dat de bankensector goede programma’s heeft als het gaat om inclusiviteit. Er zijn echt stappen gemaakt.” Ze lacht. “En dat zeg ik niet omdat ik er zelf gewerkt heb.”

In de cross cultural mentoring worden

talenten met een niet-Nederlandse achtergrond gekoppeld aan een senior manager uit een van de andere organisaties die zijn aangesloten bij Talent naar de Top. Ze voeren één-op-één gesprekken en worden ondersteund door een afwisselend programma. Dit eerste jaar hebben er dertig duo’s meegedaan. El Amraoui meldde zich zonder aarzelen aan en werd gekoppeld aan een vrouw uit de luchtvaartsector. “Ik vond het belangrijk dat het programma buiten ABN AMRO staat. De mentor wordt niet gehinderd door kennis van de organisatiecultuur en -structuur. Als ik een bepaalde vraag stel over werk/privé-balans of doorgroeien kijkt ze echt naar wie ik ben en wat ik overbreng in plaats van naar de organisatie. Anders is ze misschien geneigd mee te denken in een loopbaan binnen ABN AMRO in plaats van met mij als persoon.” Ze hadden beiden een goede ‘klik’ met de mentor respectievelijk mentee. Van Kesteren kreeg een Syrische vrouw “uit een andere sector” onder zijn hoede.

Van Kesteren ging het traject blanco in, alhoewel hij hoopte dat hij ook als mentor zou kunnen leren van zijn mentee. Dat bleek al sneller dan hij had verwacht. “Zij is opgevoed in een dienstige cultuur, waarin eten, drinken, gezelligheid en samen zijn belangrijk zijn. Ik herkende dat. Mijn moeder is geboren in Indonesië, van haar ken ik de dienstbaarheid. Maar van mijn Nederlandse vader leerde ik assertiviteit. Mijn mentee vroeg zich af hoe ze hoger op kon komen en begreep niet dat niemand de kwaliteit van haar werk zag. We hebben erover gesproken dat je in Nederland moet uitspreken wanneer je promotie wilt maken. Ik was me daar eigenlijk nooit zo van bewust.” De gesprekken maakten

van Kesteren duidelijk dat organisatie en leidinggevend er rekening mee moeten houden dat sommige medewerkers niet iets voor zichzelf zullen vragen. “Maar dat betekent niet dat ze geen ambitie hebben.”



El Amraoui knikt en zegt dat ze zijn ervaring herkent. “Het thuis waar ik vandaan kom is totaal anders dan dat van mijn Nederlandse peers. Een culturele achtergrond is zo ingebed, dat uit zich niet altijd zo, maar het zit wel in je. Er is zoveel dat ik niet altijd laat zien in de organisatie, maar wel deel uitmaakt van mij. In mijn Marokkaanse cultuur komt dienstbaarheid ook terug. Toen ik voor het programma moest invullen wat ik wilde leren heb ik onder andere opgeschreven: ‘minder bescheiden zijn’. Ik had het idee dat die houding mij wel eens

in de weg staat. Ik wilde wat assertiever worden." De gesprekken met haar mentor hebben haar bewuster



gemaakt van bepaalde keuzes en de relatie tot collega's en het team. "Er wordt een mate van assertiviteit van je verwacht, daar moet je een weg in vinden. Jezelf net iets anders verwoorden, dat maakt al een verschil." Later noemt ze ook het verschil tussen de 'ik-cultuur' en de 'wij-cultuur', waarvan de laatste voor haar vertrouwder is. "De wij-cultuur heeft als voordeel dat je als groep verder wilt. De ik-cultuur heeft als voordeel dat je durft te vragen".

Sinds de gesprekken met zijn mentee heeft Van Kesteren de selectie van sollicitanten aangepast. "Als ik voorheen een vacature plaatste, hadden sollicitanten die belden mijn voorkeur omdat ze initiatief hadden getoond. Maar veel mensen met een andere culturele achtergrond gaan ervan uit dat hun kwaliteit wel blijkt uit de brief. Bellen is voor hun een grote stap die je niet snel zet. Daar heb ik nooit bij stilgestaan. Dat heeft me aan het denken gezet. Recent hebben we vier collega's geworven, twee met een andere culturele achtergrond. Of het een op een met elkaar te maken heeft weet je nooit, maar ik heb ze in elk geval niet per se geselecteerd omdat ze hebben gebeld."

Weidenaar herkent de thema's bescheidenheid en hiërarchie. "Nederlanders zijn wat directer en botter, mensen met een niet-westerse achtergrond durven zich in het algemeen minder expliciet uit te spreken. Ook niet-westerse mentees in ons Cross-Mentoring programma geven aan dat ze vaak te horen krijgen dat ze te bescheiden zijn, dat ze zich wat meer moeten profileren. Hoewel ze heel goed presteren, komen ze daarvoor toch vaak niet in aanmerking voor een promotie. Dat is iets wat leidinggevendenden zich moeten realiseren, ook dat de drempel om op je manager af te stappen voor sommigen best hoog kan zijn." Een organisatie die niet inclusief is, dreigt op die manier talent te verliezen, waarschuwt ze. "Als er

ook nog een cultuur heerst waarin je je een minderheid voelt, ben je er een keer klaar mee. Of dat tegen je gezegd wordt: als je door wilt groeien zul je je wel moeten aanpassen. Met andere woorden: dan wordt eigenlijk tegen je gezegd dat je je cultuur achter je moet laten. Je moet dan juist sterk zijn om daar goede gesprekken over te voeren."

Het cross cultural mentoring programma wordt vanaf volgend jaar een integraal onderdeel van het programma van Talent aan de Top. Weidenaar: "We gaan er enthousiast mee door. Overigens mogen ook organisaties meedoen die geen lid zijn van het Charter, mits ze een mentor en mentee aanleveren." —



Yelly Weidenaar, directeur Stichting Talent aan de Top.