

*'And as we let our  
own light shine,  
we consciously  
give other people  
permission to do the  
same'*

Inaugurele rede van Nelson Mandela (1994)

# Voorwoord

Wat heeft mij – als man – bewogen om dit boek te schrijven? Ik zou deze terechte vraag met een tegenvraag kunnen beantwoorden: wat triggert jou om dit boek te lezen? Wat zouden wij – in dit geval jij en ik – kunnen doen om het gerechtvaardigde en gewenste, maar vooral ook maatschappelijk verantwoorde en zelfs profijtelijke doel van diversiteit en inclusie (d&i) in korte tijd te bereiken? Veel programma's op het gebied van d&i bestaan al. Of bestonden en hebben inmiddels gefrustreerd de pijp aan Maarten (weer een man) gegeven. Dus waarom opnieuw aandacht voor dit onderwerp? Laat ik dat in dit voorwoord toelichten. Van huis uit – ik kom uit een Amsterdams arbeidersgezin – ben ik besmet met het sociale-rechtvaardigheidsvirus. Ik nam en neem het nog steeds met liefde, zorg en wijsheid op voor de kwetsbaarsten in onze samenleving. Dat begon al in de jaren vijftig van de vorige eeuw met mijn donkergetinte vriendje dat had moeten repatriëren uit voormalig Nederlands-Indië en op de basisschool – toen nog lagere school – in Amsterdam werd gepest vanwege zijn huidskleur. Dat ging door in de jaren zestig met mijn Joodse vriendje dat op de middelbare school door onze lerares Duits(!) verbaal werd getreiterd. Later in dat decennium voerde ik felle gesprekken in de haven van Durban in Zuid-Afrika met *blankies* over hun giftige systeem van apartheid. En tot vandaag de dag doe ik dat met de mantelzorg voor mijn zevenennegentigjarige dementerende moeder.

Er moest een aanleiding zijn om te komen tot mijn passievolle inzet voor diversiteit en inclusie en het schrijven van dit boek. Die aanleiding was het boek *Over vrouw en man: de onverbreekelijke samenhang* van Allerd Stikker, gepubliceerd in 2000. Daarin laat hij zien hoe de maatschappij van aanvankelijk matriarchaal – ruim vijfduizend jaar

geleden stond de vruchtbare, zorgzame vrouw centraal in de samenleving – naar de huidige patriarchale samenleving evolueerde: *it's a man's world, today*.

Terwijl de meerderheid van de hedendaagse bestuurders zegt het belang van diversiteit en inclusie te onderschrijven, voegen veel organisaties nog steeds onvoldoende de daad bij het woord. Er zijn vele voorbeelden te geven waarin toch altijd weer onbewust de 'kloon' van de vaak mannelijke opdrachtgever wordt gezocht. Dus dáárom opnieuw aandacht voor het onderwerp diversiteit en inclusie: hoe herstellen we die?

Diversiteit is natuurlijk meer dan alleen genderdiversiteit. Het is mijn oprechte verwachting en mijn diepste hoop dat genderevenwichtige managementteams bijdragen aan diversiteit en inclusie in het gehele spectrum. Juist van vrouwen op leidinggevende posities – ongeacht hun leeftijd, geloof, politieke overtuiging, geaardheid, afkomst enzovoorts – verwacht ik een vanzelfsprekende en continue aandacht voor diversiteit en inclusie in de breedste betekenis van deze woorden. Dat wil zeggen: man of vrouw, jong of oud, links of rechts, arm of rijk, wit of zwart, hetero of homo, christen of moslim, met of zonder geestelijke of lichamelijke beperking. De afgelopen eeuwen is met regelmaat aangetoond dat masculien, té mannelijk leiderschap niet goed is voor een duurzame samenleving. Remmingen vallen weg als we leiders hebben die zich openlijk afzetten tegen mensen van het andere geslacht, met een ander geloof, uit een andere sociale klasse, met een andere achtergrond en afkomst of met een andere seksuele geaardheid. En we zien leiders die minder gelijke rechten willen voor vrouwen, voor homo's en voor ieder ander die niet zo veel mogelijk op henzelf lijkt. Vrouwen wordt weer steeds vaker het recht op abortus ontzegd, waar mannen hun vrijheid vieren en zonder condoom seks hebben. Macho's voelen kennelijk de wind in de rug en denken dat het grote opruimen (weer) kan beginnen. Ik wil met dit boek een halt toeroepen aan te veel machismo in een wereld die zich kenmerkt door diversiteit. Ik ga actief op zoek naar een bewuste balans tussen inclusief mannelijk en vrouwelijk

leiderschap. Onze wereld is daaraan toe en zal er beslist beter van worden.

Op 20 september 2014 hield Emma Watson – bekend als Hermelien Griffel in de Harry Potterfilms – een inspirerende toespraak voor de Verenigde Naties onder het motto ‘He for She’. Zij raakte mij met de volgende passage: ‘Als mannen niet agressief hoeven te zijn om geaccepteerd te worden, zullen vrouwen zich niet gedwongen voelen om onderdanig te zijn. Als mannen geen macht hoeven uit te oefenen, dan hoeven vrouwen zich niet aan hun macht te onderwerpen. Zowel mannen als vrouwen moeten zich vrij voelen om gevoelig te zijn. Zowel mannen als vrouwen moeten zich vrij voelen om sterk te zijn... Het wordt tijd dat we allemaal gender in een spectrum zien en niet als twee tegengestelde idealen. Als we stoppen met elkaar te definiëren door wat we niet zijn en onszelf gaan definiëren door wat we wel zijn, kunnen we allemaal vrijer zijn en dit is waar “He for She” over gaat. Het gaat over vrijheid.’ Ik heb mij door haar laten inspireren om dit boek daadwerkelijk te realiseren. Als jij ervaart dat dit boek nuttig is, deel jouw mening dan met zo veel mogelijk vrienden en collega’s. Als jij en ik erin slagen om een zodanige mentaliteitsverandering tot stand te brengen dat diversiteit en inclusie een vanzelfsprekendheid zijn geworden, dan is diversiteit aan de top hersteld. Hersteld? Jawel, meer dan vijfduizend jaar geleden leefden vrouwen en mannen in een weliswaar beperkte, maar inclusieve samenleving.

Met Jitske Kramer – in haar boek *Jam Cultures* (2019) – vraag ik je: hoelang blijven we verbaasd toekijken dat het vrouwen maar niet lukt om naar de top te komen – of waarom het mannen maar niet lukt om goede vrouwen te vinden? Daarom biedt dit boek een stappenplan om de doorstroom van vrouwen naar de top te bevorderen. Binnen jouw eigen organisatie. Hier en nu.

Ik wens je veel leesplezier en veel succes bij het samenstellen en behouden van genderevenwichtige managementteams – fiftyfifty – op weg naar een diverse en bewust inclusieve organisatie en samenleving.

Robert Vos

*'Our ability to  
reach unity in  
diversity will be the  
beauty and the test  
of our civilization'*

Mahatma Gandhi

# Hoofdstuk 1

## Inleiding

Minstens twaalf perioden zijn er in de westerse geschiedenis aan te wijzen waarin een omslag gemaakt had kunnen worden naar een gelijkwaardigere positie tussen man en vrouw. Hoe kwam het dat vrouwen deze kansen niet duurzaam wisten te benutten en dat de mannelijke waarden telkens opnieuw de overhand kregen? In zijn boek *Over vrouw en man: de onverbreekelijke samenhang* (2000) gaat Allerd Stikker op zoek naar antwoorden, omdat naar zijn mening de mannelijke overheersing een duurzame ontwikkeling van de menselijke samenleving in de weg staat. Hij laat zien dat de mannelijke dominantie geen natuurlijk gegeven is, maar het resultaat van standpunten, keuzen en gewoonten. Er is dus iets aan te doen. Het is Stickers stellige overtuiging – en ik deel die overtuiging van ganser harte – dat we nu, aan het begin van de eenentwintigste eeuw, in de unieke positie verkeren om vrouwelijke en mannelijke waarden blijvend in evenwicht te brengen.

### 1.1 Inspiratie en motivatie

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat raden van commissarissen, raden van bestuur en managementteams die voor de helft uit vrouwen en voor de helft uit mannen bestaan, beter presteren dan managementteams die uit vrijwel uitsluitend vrouwen of – nog steeds gebruikelijk – vrijwel uitsluitend mannen bestaan. Onderzoeken door KPMG (2015) en McKinsey (2017) laten zien dat gender-evenwichtige managementteams niet alleen hogere rendementen op

eigen vermogen en een hogere marktkapitalisatie opleveren, maar dat die winsten ook nog eens duurzamer en meer maatschappelijk verantwoord worden behaald, met minder risico's en met betere – internationale – samenwerking. En die organisaties blijken ook nog eens leuker om voor te werken. En dat leidt dan weer tot creatievere processen en meer innovatieve producten waar de consument ook echt iets aan heeft. Deze (wereldwijde) bevindingen bevestigen eerdere Nederlandse onderzoeken door Eyck van Heslinga (2008) en Hoogendoorn (2013).

Laat ik eerst vaststellen dat vrouw en man volledig gelijkwaardig zijn. En toch zijn ze niet gelijk. Ze denken en voelen wezenlijk verschillend, ze zijn verschillend. Iris Sommer, hoogleraar psychiatrie aan het Universitair Medisch Centrum Groningen, schetst in haar boek *Het vrouwenbrein* (2020) hoe en waarom een vrouw niet dezelfde hersenen heeft als een man. Haar brein is fors kleiner en haar hersenschors telt liefst zeventien procent minder zenuwcellen. Toch doet haar denkvermogen niet onder voor dat van mannen. De belangrijkste oorzaak daarvan is de snellere stofwisseling – ruim vijftien procent sneller – in de hersencellen van vrouwen. Daardoor zijn zij in staat per cel meer verbindingen met andere hersencellen te maken. En zo zijn er meer verschillen tussen het vrouwen- en het mannenbrein. Kortom: het vrouwenbrein werkt harder dan het mannenbrein. Persoonlijkheid en interesses zijn ook anders. Vrouwen hebben een ander stresssysteem, andere hormonen en een ander immuunsysteem.

De natuurlijke verschillen tussen man en vrouw worden ook benadrukt door Angela Maas, hoogleraar cardiologie voor vrouwen aan het Radboudumc. Nog tot de millenniumwisseling werden vrouwelijke patiënten als 'niet relevant' buiten wetenschappelijke studies naar het hart gehouden. Het vrouwenhart is lang tekortgedaan door de medische wetenschap. Pas vrij recentelijk is dat veranderd en daar heeft de Nijmeegse hoogleraar Maas zelf hard aan meegewerkt. In een interview met dagblad *Trouw* legt zij uit: 'De mannelijke patiënt is van oudsher de norm. Als vrouwen met hartklachten bij de dokter

kwamen, kon die met de op mannen geënte onderzoeken vaak geen duidelijke afwijking vinden. Niet zo gek, want een vrouwenlichaam is anders dan een mannenlichaam en krijgt ook andere hartkwalen. Vrouwen krijgen minder hartinfarcten dan mannen. Maar als ze ermee in het ziekenhuis belanden, dan is hun kans op nieuwe hartproblemen en zelfs sterfte tweemaal zo groot.' Mede dankzij professor Maas wordt nu aandacht besteed aan dit levensgrote verschil tussen mannen en vrouwen. Maar er zijn meer verschillen.

De gemiddelde Nederlandse man is overtuigd van zichzelf en zeer competitief; de vrouw mag graag weifelen en zoekt eerder samenwerking dan competitie. De man beschikt over goede analytische vaardigheden, haalt de dingen uit elkaar en heeft oog voor het detail; de vrouw voegt graag ingrediënten bij elkaar, synthetiseert en kijkt naar het geheel (holistisch). De man gaat recht op zijn doel af – soms letterlijk eendimensionaal: als een streep. De vrouw informeert, praat graag, wikt en weegt en neemt een weloverwogen beslissing binnen een multidimensionale ruimte. De man lijkt alleen aan zijn eigen belang te denken, terwijl de vrouw meer rekening lijkt te houden met het algemeen belang.

In dit verband is het ook leuk om eens te kijken naar het hilarische verhaal van de twee breinen van de Amerikaanse presentator Mark Gungor. Zijn *A Tale Of Two Brains* staat ook bekend als de *Nothing Box* en kan gevonden worden op YouTube. Lachen om zoveel vooroordelen is toegestaan.

Deze verschillen moeten gerespecteerd worden. In plaats van man en vrouw tegenover elkaar te plaatsen plaats ik vrouw en man nadrukkelijk naast elkaar. Er ontstaat een krachtige complementariteit die beide seksen samen onze wereld te bieden hebben. Een bijzonder aardige bijkomstigheid van deze complementariteit en synergie tussen de seksen zal zijn dat veel mannen hun vrouwelijke kwaliteiten zullen ontdekken en durven ontwikkelen, terwijl vrouwen hun mannelijke kwaliteiten mogen ontwikkelen en inzetten. En door de inzet van bewust inclusief leiderschap kan de gezochte synergie ook daadwerkelijk worden bereikt.



Anno 2021 blijkt het nog steeds een uitdaging om diversiteit en inclusie te realiseren binnen onze ondernemingen, binnen onze overheidsorganisaties en binnen onze wetenschappelijke instellingen en universiteiten. Vooral op leidinggevend niveau is nog altijd sprake van exclusief mannelijk leiderschap (Lückerath, 2020). Alsof er geen gekwalificeerde vrouwelijke leiders beschikbaar zijn.

Herken je deze uitdaging? Dan is dit boek jou op het lijf geschreven. Tijdens een gastcollege aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht bleek een groot aantal van de aanwezige vrouwelijke studenten zich niet bewust van deze uitdaging: diversiteit en inclusie waren toch al bereikt in Nederland? Bij het tonen van de recente cijfers schrokken ze enorm. Ook voor hen is dit boek bedoeld.

Dit boek richt zich tot vrouwen én mannen. Tot vrouwen om hen nieuwsgierig te maken. Om hen aan te moedigen aan de onderhandelingstafel te verschijnen bij de verdeling van de stoelen in de managementteams en hun aanwezigheid luid en duidelijk kenbaar te maken (*lean in*). Om hun kansen te pakken. Dit boek richt zich tot mannen om ook hen nieuwsgierig te maken. Om hen bewust te maken van het feit dat er voldoende vrouwen binnen en buiten de eigen organisatie beschikbaar zijn om leidinggevende posities in te nemen – geef hun de ruimte. Dit boek richt zich tot de jonge generaties omdat zij het gaan waarmaken. En tot de oudere generaties omdat zij het mogelijk gaan maken. Ondernemingen en organisaties gaan er beter door presteren en worden leuker om voor te werken – diverser en inclusiever. Onze gehele samenleving plukt daar dan weer de vruchten van.

Sommige mannelijke leiders denken anders over gelijkheid en gelijkwaardigheid. Zij vinden deze aandacht voor diversiteit en inclusie mogelijk wat ver gaan. Misschien geldt dat wel voor jou. Ik hoop dat juist dit boek je op andere gedachten gaat brengen. Aan de hand van zakelijke, maatschappelijke en persoonlijke motieven – versterkt met reflectie en zelfinzicht – kan ik je laten zien wat inclusie en diversiteit ons mannen opleveren. Dit stappenplan helpt je om bewust ruimte te maken voor gekwalificeerde vrouwen – op het werk en thuis.

Ik hoop en verwacht dat je met dit boek genoeg inspiratie opdoet om mee te werken aan een betere, bewust inclusieve wereld. In mijn beleving wordt onze wereld beter beheerd en bestuurd wanneer vrouwen en mannen samen in evenwichtig samengestelde besturen en managementteams leidinggeven aan vrouwen en mannen die datzelfde doel voor ogen hebben. De vele academische en empirische onderzoeken van de afgelopen twintig jaar bevestigen mijn beleving. In de literatuurlijst achter in dit boek vind je verwijzingen naar een groot aantal van deze onderzoeken. In navolging van Emma Watson richt ik me dan ook in het bijzonder tot de nog immer dominant aanwezige mannelijke leiders en bestuurders. Deze mannen moeten ruimte gaan maken voor onze ambitieuze en competente vrouwen: 'He for She'. En ik richt mij tot deze vrouwen die de geboden ruimte moeten pakken.

Op basis van een groot aantal boeken, onderzoeksrapporten en andere publicaties, zoals het door Sheryl Sandberg, COO van Facebook, geschreven boek *Lean In* (2013), de Emancipatiemonitor van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), en de jaarlijkse Dutch Female Board Index onder redactie van Mijntje Lückerath, hoogleraar Corporate Governance aan de Universiteit van Tilburg, heb ik besloten dat het tijdperk van het analyseren van nut en noodzaak van diversiteit en inclusie voorbij is. Het is nú tijd om daadwerkelijk stappen te zetten om genderevenwicht te realiseren binnen raden van commissarissen, raden van bestuur en managementteams op elk niveau binnen de eigen organisatie. Evenwicht tussen kundige vrouwen en even kundige mannen. Raden-van-bestuur-in-genderevenwicht en managementteams-in-genderevenwicht presteren aantoonbaar beter, creatiever, duurzamer en innovatiever dan teams van alleen mannen of alleen vrouwen. Ik zal dit later toelichten.

Zoals de historicus Rutger Bregman begin 2019 tijdens het World Economic Forum uitriep dat het eigenlijk alleen om 'taxes, taxes, taxes' gaat, zou ik willen uitroepen dat het gaat om 'women, women, women'.

## 1.2 Diversiteit en Inclusie

Ik zal diversiteit en inclusie, vaak afgekort tot d&i, nader toelichten. Van Dale verstaat onder diversiteit: (1) verscheidenheid, variatie en (2) het verschijnsel dat er ergens mensen zijn met verschillende etnische of culturele achtergronden. Ik versta onder diversiteit ons vermogen om onze verschillen te herkennen en erkennen, en te leren om elk individu te respecteren en waarderen ongeacht zijn achtergrond. Van Dale omschrijft inclusie simpelweg als insluiting. Inderdaad kennen we exclusiviteit als uitsluiting: een exclusieve club is alleen toegankelijk voor zijn leden en sluit anderen uit. Het Kennisplein van de Gehandicaptenzorg<sup>1</sup> stelt dat inclusie gaat over het meedoen en erbij horen van mensen – in hun geval – met een beperking. Corporate antropoloog Jitske Kramer definieert inclusie als mogen meedoen, meepraten en meebeslissen: iedereen wordt geaccepteerd en telt mee. Ik hanteer de volgende definitie: inclusie verwijst naar onze gezamenlijke inspanning en onze gebruiken waarmee verschillende groepen of individuen met een andere achtergrond dan de onze sociaal-cultureel worden geaccepteerd, verwelkomd en gelijk behandeld. Natuurlijk hanteren we spelregels en is niet elk gedrag welkom. Blijf je authentieke zelf en houd daarbij rekening met de ander. Kramer spreekt over de inclusieparadox: wees jezelf én pas je aan. En nogmaals: daarbij hoeven we niet elk gedrag te accepteren.

Wat korter door de bocht kan worden gezegd dat diversiteit gaat over aantallen, percentages en (vrouwen)quotum, en dat inclusie gaat over gedrag en stijlen van communicatie, waarden en spelregels. Inclusie vereist zelfreflectie en verder kijken dan het eerste beeld van jezelf en van de ander. Dat geldt op elk niveau in de organisatie: van toezichthouder tot bestuur, van management tot de werkvloer. Verschillende onderzoeken tonen aan dat wanneer mensen zich gewaardeerd voelen, zij functioneren op de top van hun kunnen.

---

<sup>1</sup> <https://www.kennispleingehandicaptensector.nl>.

Norida Abdullah, een onderzoekster aan de technische universiteit van Maleisië, constateerde in 2016 dat deze mensen zich deel voelen van de missie van de organisatie waarvoor zij werken. Zo'n omslag naar een inclusieve organisatiecultuur is zeer de moeite waard, omdat organisaties er veel beter door gaan presteren. Alles in het besef dat de som van vrouwelijke en mannelijke leiderschapskwaliteiten een team, een afdeling, een businessunit en ten slotte de gehele onderneming ijzersterk maken. Multinationale ondernemingen ervaren nu al dat wereldwijde samenwerking meer oplevert dan *global competition*. Deze vrouwelijke leiderschapskwaliteit – onderscheid door samenwerking – kunnen wij in onze hedendaagse, overwegend masculiene, competitieve wereld goed gebruiken.

Maar laten we wel oppassen: met alleen de cijfers in balans zijn we er nog niet. Enige jaren geleden bezocht ik de boardroom van de Nederlandse dochteronderneming van een groot Frans concern: zeven vrouwen en drie mannen – onder wie de CEO – namen plaats rond de tafel. De diversiteit leek meer dan in orde (misschien iets te veel vrouwen). Echter, tijdens de sanitaire pauzes namen de drie mannen samen de besluiten en terug in de boardroom waren de zeven vrouwen niet in staat om aan de genomen besluiten nog iets wezenlijks te veranderen. Hier was wel sprake van diversiteit, maar (nog) geen sprake van inclusie. Ook in het goedbedoelde Female Leadership-programma van KLM, dat vóór de coronacrisis van start ging, ontbreekt de ware geest van inclusie (zie kader).

### Exclusief Leadership-programma

Op 27 november 2019 is bij KLM het eerste Female Leadership-programma van start gegaan. Dit programma ondersteunt KLM's ambitie om vrouwelijk leiderschap te stimuleren en te zorgen voor een betere man-vrouwbalans in alle lagen van de organisatie. KLM vindt het belangrijk om meer diverse teams te creëren in de veronderstelling dat (1) betere besluiten zullen worden genomen, (2) KLM innovatiever wordt en (3) de klantgerichtheid

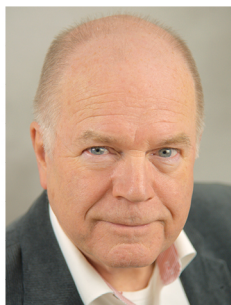
# fifty afifty

ROBERT VOS

Er is meer nodig dan lef voor het benoemen van meer topvrouwen, en dat is een goed plan.

In veel bedrijven en overheidsorganisaties is er wel de wil om te veranderen, maar ontbreekt het aan een concreet stappenplan. In dit boek schetst diversiteitsdeskundige Robert Vos de contouren van een programma waarmee elke organisatie binnen vijf jaar een evenwichtige man-vrouwverhouding kan realiseren in de top.

Bedrijven met meer leidinggevende vrouwen zijn productiever en succesvoller, en hebben meer tevreden medewerkers. Met de aanpak in dit boek kan elke organisatie de stappen zetten die nodig zijn voor het verbeteren van de organisatiecultuur en de bedrijfsresultaten.



**Robert Vos** studeerde bedrijfseconomie en was business development manager bij multinationals. Hij raakte overtuigd van het belang van meer diversiteit en specialiseerde zich in het coachen van vrouwen die de top willen bereiken.

