

Hoe benut je de meerwaarde van een gemêleerd team?

Succesvolle bedrijven spiegelen zich aan hun klanten. Maar hoe ga je om met een gemengd team? Het managen van diversiteit zou een vast onderdeel moeten zijn van leiderschapstrainingen, stellen experts.

Robin Uitham

‘**W**

erken met een divers team kost meer tijd, maar heeft als voordeel dat je beter gebruik kunt maken van elkaars kracht en daardoor effectiever kunt werken’, zegt Choy van der Hooft-Cheong, hoofd Corporate Sales bij Capital Markets Solutions van ABN Amro. Ze stuurt vier teamhoofden aan en collega’s in Oslo, New York en Singapore. In totaal vallen 75 mensen onder haar, een gemêleerd gezelschap wat betreft man-vrouwverdeling, opleidingsniveau en cultuur: ze heeft onder anderen Indische, Antilliaanse en Oost-Europese collega’s.

‘Belangrijk is oprechte interesse in wat mensen drijft, wat hun achtergrond is, hoe ze zijn opgevoed’, zegt zij over het leidinggeven aan een gemengd team. ‘Dat bepaalt toch hoe ze zijn in hun werk. Mijn directe team bestaat uit vier totaal verschillende mannen. Een heeft een Marokkaanse achtergrond, de andere zijn Nederlands, maar van hen komt er een uit het zuiden, een ander is een Fries. Nederlanders zijn ook niet allemaal hetzelfde. De Brabander zegt: dat komt wel goed, terwijl de Fries op tijd wil werken. In het begin kan het erg botsen. Als je daar geen tijd in steekt door te be-

spreken: wat zijn jouw waarden en normen, dan kun je ook geen synergie bereiken.’

Stimuleer dat teamleden elkaar leren kennen, zegt ze. ‘Dat zorgt voor vertrouwen en dat mensen meer voor elkaar overhebben. Er is altijd de druk meteen resultaten te laten zien, dus heb je de neiging die tijd niet te nemen, maar de kosten gaan voor de baten uit. Doordat iedereen een andere invalshoek heeft, kun je met een breder perspectief naar issues kijken en vlieg je minder snel uit de bocht. In een team met alleen gelijkgestemden, heb je de neiging één kant op te denken.’

ABN Amro voert een actief diversiteitsbeleid en is onder meer hoofdpartner van de Kleurrijke Top 100. De bank — 23% vrouwen in de top, 15% à 20% van de medewerkers is van niet-Nederlandse afkomst — wil een afspiegeling zijn van haar doelgroep. ‘We kunnen alleen maar succesvol zijn als we ook diversiteit hebben binnen onze bank’, zegt Yelly Weidenaar, hoofd Diversity & Inclusion.

Toch is het niet altijd even gemakkelijk dat doel te halen. Weidenaar: ‘Mensen hebben de neiging mensen om zich heen te verzamelen die op hen lijken. Ook hebben mannen van oudsher een

Cathal Deavy

‘Het is verfrissend en inspirerend zo’n rijkdom aan culturen en ideeën in een team te hebben’





ILLUSTRATIE: ARNOLD WEEEL VOOR HET FD

beter netwerk dan vrouwen of mensen met een andere culturele achtergrond.'

'Het is verfrissend en inspirerend zo'n rijkdom aan culturen en ideeën in een team te hebben', zegt Cathal Deavy, Lipton Marketing Director Europe bij Unilever. Van alle beursgenoteerde bedrijven heeft de levensmiddelengigant de meeste vrouwen in zijn gecombineerde raad van bestuur en commissarissen. Zo is de helft van de commissarissen vrouw. Op het Rotterdamse hoofdkantoor van Unilever werken 63 nationaliteiten. 's Ochtends in de lift kun je in vier talen goedmorgen horen. Deavy leidt een team van 22 mensen, met iets meer vrouwen dan mannen, uit zeker twaalf landen. De voertalen zijn Engels en Spaans.

Rijkdom aan ideeën

'Alles draait om communicatie, direct en indirect', vertelt Deavy. 'Ook houden we er rekening mee dat sommigen liever laat werken, anderen 's ochtends vroeg. Mijn rol is het ritme en de stem van het team te vinden. Problemen ontstaan vooral doordat iets niet wordt begrepen, dus we checken veel dubbel en vatten veel samen zodat het voor iedereen duidelijk is. Lichaamstaal is ook belangrijk, want mensen uit sommige culturen zullen je misschien niet snel vertellen wat ze écht denken. Je moet de goede benadering vinden om iedereen mee te laten doen.'

'Zonder diversiteit ontstaat tunnelvisie. Je hebt nieuwe input nodig, diversiteit zorgt voor energie, vernieuwing', zegt corporate antropoloog Jitske Kramer, 'co-founder' en 'chief' van de Academie voor Organisatiecultuur en medeauteur van *De Corporate Tribe*. Kramer geeft diversiteitstrainingen aan leidinggevend bij internationale bedrijven en bijvoorbeeld het ministerie van Buitenlandse Zaken.

'Als een bedrijf niet divers is, verliest het het contact met de klant. Leidinggeven aan een multicultureel team zou een vast onderdeel van leiderschapstrainingen moeten zijn', meent ze. 'Vaak vragen managers niet: hoe ga ik met een team met mensen uit diverse culturen om, maar zeggen ze bijvoorbeeld: ze doen niet wat ik zeg.'

Managers lopen tegen specifiek aan diversiteit gerelateerde dingen aan, volgens Kramer. 'Teamleden kunnen bijvoorbeeld een verschillend beeld van tijd hebben. Ik dacht eens: we beginnen binnenkort. Voor de een is dat vandaag, voor de ander over een week. "We moeten het nu doen." "Ja", zegt iedereen, maar is nu vandaag of over twee weken?'

.....
Lees verder op pagina 15

Leiderschap Diversiteit

Vervolg van pagina 13

Ook ontstaat er groepsvorming. 'Mensen hebben de neiging zichzelf te klonen. Een leidinggevende moet ervoor zorgen dat het gemeenschappelijk doel duidelijk is, het bestaansrecht van het team. Als dat er niet is, valt het team uit elkaar. Als mensen in subgroepen het gevoel hebben niet gehoord te worden, is de kans groot op sabotagegedrag.'

Pikorde

Ken de culturele klassiekers, zegt ze. 'Lees over cultuurverschillen, weet hoe je een hand geeft, weet dat een visitekaartje in Azië belangrijk is. Verdiep je in hoe cultuur mensen vormt en andersom. Kijk hoe je zelf bent gevormd door cultuur. Hoe bouw je een goede teamcultuur? Hoe vormen relaties zich? Dat verschilt per cultuur.' Verder moeten managers begrijpen dat in diverse culturen anders tegen macht en leidinggeven aan wordt gekeken. 'In elke groep heb je een pikorde. In de ene cultuur is het positief als je jong bent, in de andere kun je beter grijs haar hebben. Wat vaak misgaat in multiculturele teams is dat leden vaak niet goed kunnen inschatten waar een ander in de pikorde staat.'

Bij een internationaal samengesteld team dat goed functioneert, zie je veel energie, weet Kramer. 'Het zit in een flow. Voortdurend worden werkafspraken gemaakt: "Zullen we het zó doen?" "Maar ik ben dít gewend." Het is prima om te vragen: is dit jouw persoonlijke voorkeur of is dit iets van je cultuur? Vaak durven mensen dat niet, uit angst de ander te beledigen. Zeg tegen een divers team: wat ontzettend leuk dat we allemaal anders zijn en andere ideeën hebben. Praat over elkaars verschillen.'

 Robin Uitham is
freelancejournalist.

Diversiteit onder aan de streep

Een hogere toezegging dan wat er in kas zit

Hoewel de overheid meer diversiteit in bedrijven en organisaties voorstaat, loopt de praktijk achter. Bedrijven besteedden, door onder meer de crisis, de afgelopen jaren (tot en met 2013) juist minder aandacht aan diversiteit op de werkvloer, concludeerde het Sociaal en Cultureel Planbureau in september. Onder

35%

meer kans op een beter financieel resultaat bij etnische diversiteit

meer het aandeel niet-westerse migranten in leidinggevende posities gaf geen stijging te zien. Nu de economie aantrekt, zou hiervoor weer meer aandacht kunnen zijn. Inmiddels hebben 52

bedrijven het vorig jaar opgerichte Charter Diversiteit, voor meer diversiteit op de werkvloer, ondertekend. Het is een initiatief van de Stichting van de Arbeid. Diversiteit loont voor een bedrijf. Man-vrouwdiversiteit leidt voor bedrijven tot 15% meer kans op een beter financieel resultaat en etnische diversiteit tot 35% meer kans op een beter resultaat, aldus onderzoek van McKinsey.

Uit blog AAMP

