

Diversiteit in de Board (3) – Management van diversiteit

In dit derde deel komt de vraag aan bod hoe toenemende diversiteit kan worden gemanaged bij Board teams, zoals de raad van bestuur en de raad van toezicht. In samenwerking met Larissa Gabrielse, ex-directeur Externe Betrekkingen bij Schretlen & Co en coach van dames hockey teams, gaan we na waarom team cultuur daarbij een belangrijke rol speelt.

Team cohesie

(Inter)nationaal onderzoek toont aan dat divers samengestelde teams beter kunnen functioneren en presteren dan homogene teams, mits die diversiteit goed gemanaged wordt. Anders is het tegenovergestelde waar¹.

Onder diversiteit verstaan we de uiterlijke en innerlijke verscheidenheid tussen mensen, zoals geslacht, leeftijd, nationaliteit, talenten, en ervaring². Diversiteit benadrukt met name de verschillen tussen de leden van een team.

Verschillen komen echter alleen tot hun recht als er voldoende overeenkomsten zijn om het team als een eenheid te laten functioneren. Goed team management betekent dan ook *eenheid creëren*. Anders gezegd, meer diversiteit vraagt om meer cohesie. En cohesie wordt bevorderd door een goede teamcultuur.

Voorbeeld. Elk voetbal of hockey team kent verschillende soorten spelers: aanvallers en verdedigers, technisch en fysiek sterke spelers, sprinters en duurlopers, etc. Hun individuele kwaliteiten komen alleen tot hun recht als zij bereid zijn om samen als een team op te treden. Zoals elke coach weet is daarvoor een goede teamcultuur onontbeerlijk.

1. Zie bijv. *Managing multicultural teams*, Harvard Business Review, 2007
2. Zie bijv. www.div-management.nl

Team cultuur

Het creëren van een gezamenlijke cultuur bij een Boardteam vraagt om een bewuste en structurele aanpak. De



voorzitter speelt hierbij weliswaar een sturende rol, zeker in het begin, maar alle leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om hun bijdrage te leveren.

Die bijdrage kunnen teamleden leveren als zij zich bewust zijn van en waardering hebben voor:

- de professionele kwaliteiten van zichzelf en van ieder teamlid als bestuurder of toezichthouder;
- de ‘gekleurde bril’ oftewel de zakelijke cultuur die zij zelf en elk teamlid meebrengen.

Keer op keer blijkt hoe belangrijk dat tweede aspect is, zeker als het te lang ontkent of verwaarloosd wordt.

Alle teamleden hebben een ‘bril’ die is gekleurd door hun denk- en werkwijzen die zij in de loop der jaren hebben ontwikkeld op basis van hun persoonlijke waarden, voorkeuren, overtuigingen, achtergronden en professionele ervaring.

Hoe groter de diversiteit des te groter zijn de verschillen tussen deze ‘brillen’.

Voorbeeld. Bestuurders A, B en C verschillen van mening over het nemen van besluiten in de Raad van Bestuur. Meneer A komt uit de bouwsector en is gewend dat hij als voorzitter alle beslissingen mag nemen. Mevrouw B komt uit de management adviessector en is gewend dat besluiten door de materie-deskundige worden genomen. Meneer C komt uit de financiële sector en is gewend dat de ‘financiële man’ in feite de besluiten neemt. Elke bestuurder heeft een eigen ‘bril’.

Het is belangrijk dat de teamleden niet alleen hun eigen bril kennen maar ook leren kijken door de ‘bril’ van hun teamgenoten. Hoe diverser de samenstelling van een team des te meer *inlevingsvermogen* (empathie) is daarvoor nodig. Volgens de Europese Unie is empathie één van de belangrijkste vaardigheden voor de toekomst vanwege de toenemende diversiteit in Europa³.

Bruggen bouwen

Dat inlevingsvermogen is nodig om de teamleden in staat te stellen om bruggen te bouwen tussen de verschillende denk- en werkwijzen om zo een ‘gezamenlijke bril’ te ontwikkelen (*common ground* in het Engels).

(Inter)nationaal onderzoek heeft op dit punt interessante resultaten te bieden. Het blijkt dat succesvolle teams in staat zijn om een ‘gezamenlijke bril’ te ontwikkelen door:

3. EU Year of Intercultural Dialogue 2008: *Continuing the Diversity Journey, business practices, perspectives and benefits*
4. *Zie bijv. Cross-Cultural Competence*, C. Hampden-Turner and F. Trompenaars, 2002, en *Intercultureel Management*, S. Schneider en J-L Barsoux, 2008

- overeenstemming te bereiken over de algemene doelen en strategie om die doelen te realiseren;
- bij de uitvoering van de strategie gebruik te maken van meerdere denk- en werkwijzen (brillen) om knelpunten op te lossen;
- te experimenteren en te onderzoeken welke denk- en werkwijze in welke situatie de beste oplossing biedt;
- bereid te zijn fouten te maken en (steeds sneller) van hun fouten te leren⁴.

De kracht van diversiteit komt pas volledig tot zijn recht als de teamleden bereid zijn om de voordelen van elkaars denk- en werkwijzen uit te proberen, begrip te hebben voor eventuele fouten die gemaakt worden en om hun leersnelheid te verhogen.

Het moge duidelijk zijn dat de voorzitter in dit proces een belangrijke rol heeft te spelen. Tijdens vergaderingen (en ook daarbuiten) kan hij of zij gericht aandacht besteden aan dit proces door voldoende ruimte te bieden voor dialoog en discussie, voor analyse en synthese, voor actie en reflectie.

De kracht van diversiteit zit hem in het managen van de teamcultuur. Wellicht is op dit punt ook inspiratie op te doen bij succesvolle (inter)nationale voetbal en hockey coaches.



Larissa Gabriëlse

Ex-directeur Externe Betrekkingen
Schretlen & Co



Daniel le Gras

Partner ProBoardS