



**Marjan Oudeman  
en Jos Nijhuis van  
het Ambassadeurs-  
netwerk:**

## “Kwaliteit door diversiteit”

**Diversiteit in het personeelsbeleid is een belangrijke voorwaarde voor kwaliteit. Dat zeggen Jos Nijhuis, bestuursvoorzitter van PricewaterhouseCoopers, en Marjan Oudeman, directievoorzitter van Corus Nederland. Beiden zijn ambassadeur voor het Ambassadeursnetwerk dat op 17 en 18 november 2006 met Memory Productions Events het carrière-evenement Vrouw & Carrière organiseert.**

TEKST WOUTER BOONSTRA FOTOGRAFIE RON ZWAGEMAKER

### *Wat doet het Ambassadeursnetwerk precies?*

Marjan Oudeman: “Het is bedoeld om met een aantal mensen uit het bedrijfsleven, de dienstverlening en de overheid het onderwerp diversiteit verder op de kaart te zetten. Dat doen we door onze persoonlijke doelstellingen neer te zetten en daaraan invulling te geven en als ambassadeur een bijdrage te leveren aan het belang van diversiteit voor heel Nederland.”

### *Waarom heeft u zich bij het netwerk aangesloten?*

Jos Nijhuis: “Ik wilde het Ambassadeursnetwerk gebruiken als versneller van de diversiteitactie in onze eigen organisatie. Door me aan te sluiten kon ik leren van de ervaring van andere organisaties. En als ambassadeur moest ik in mijn eigen organisatie ook wel serieuze resultaten laten zien natuurlijk.”

Oudeman: “Als vrouw in deze positie kan ik laten zien wat de carrièremogelijkheden zijn van vrouwen in dit land. Ik wil die bijdrage leveren, omdat ik het belang van diversiteit niet alleen zie voor het eigen bedrijf, maar voor de hele samenleving. Bij ons bedrijf staat het onderwerp diversiteit inmiddels op de agenda. Vanuit een defensief karakter, dus een breder arbeidspotentieel, maar ook in positieve zin vanuit het nadenken over waartoe diversiteit kan leiden: een sterkere organisatie. Met de toegevoegde waarde van diversiteit willen we in de toekomst een beter resultaat neerzetten voor het bedrijf.”

### *Meneer Nijhuis, uw voorzitterschap van het Ambassadeursnetwerk loopt ten einde. Wordt uw opvolger een vrouw?*

“Dat ligt natuurlijk erg voor de hand, maar diversiteit is geen vrouwenprobleem, maar een mannenprobleem. Het is een mannenprobleem omdat het een organisatieprobleem is en het gros van de organisaties wordt gedomineerd door mannen. Het komt misschien duidelijker over als een man dat vertelt. Hij moet zijn eigen organisatie en de mannen daarin namelijk meetrekken. Ik ben bang dat het met een vrouw meer vanuit die sociale rechtvaardigheidsgedachte overkomt: meer vrouwen aan de top, een betere afspiegeling van de samenleving. Dat vind ik een verkeerde invalshoek. Het moet gaan over de kwaliteit binnen de organisatie die moet worden versterkt. Meer diversiteit betekent niet slechts meer capaciteit. Meer diversiteit betekent dat je problemen vanuit veel meer verschillende invalshoeken bekijkt en daardoor misschien tot oplossingen komt waaraan je anders niet gedacht zou hebben. Bij een homogene groep zie je te veel dezelfde denklijnen. Het gaat er juist om de breedte erin te krijgen.”

### *Is de diversiteit in uw eigen organisatie geslaagd?*

Nijhuis: “We zijn nog niet geslaagd in ons diversiteitsdenken. Dat kwaliteit de businesscase van diversiteit is, is nu doorgedrongen tot de top van onze organisatie, maar nog niet in het middelmanagement. Daar moeten we nog aan werken. Diversiteit is geslaagd als we over vijf jaar

## “Kwaliteit door diversiteit”

- substantieel meer vrouwen in de top van de organisatie hebben: 15 procent. Dat is een uitdaging, gezien het lage percentage waarop we nu zitten: 4 procent partners en 10 procent directors. Verder willen we promoties van mannen en vrouwen gelijk laten oplopen en de gemiddelde verblijfsduur van mannen en vrouwen gelijktrekken. We willen door die promoties ook vermijden dat vrouwen langer blijven zitten op één positie. Dat hebben we het afgelopen jaar waargemaakt, dus weer een stapje bereikt. Het zijn allemaal hele kleine stapjes.”

*Mevrouw Oudeman, hoe bevordert u de doorstroming van vrouwen in uw organisatie?* “Diversiteit is ook bij ons een integraal onderdeel van het personeelsbeleid. Maar voor mij staat één ding voorop en dat is kwaliteit in de organisatie. Ik zal nooit iemand voorrang geven omdat die nu eenmaal een vrouw is en daarmee concessies doen aan de kwaliteit in de organisatie. Binnen dat kwaliteitskader heeft iedereen bij ons gelijke kansen om zich te ontwikkelen. Wij stimuleren diversiteit bij werving & selectie en zorgen ervoor dat we het voldoende terugzien in de diverse geledingen van het bedrijf. Met name in de samenstelling van de teams. Dat kan op projectbasis, in werkeenheden en in managementteams van diverse fabrieken. Nederlandse vrouwen hebben een leuke uitdaging om, naast dat we er een heleboel over kunnen zeggen, er de komende periode ook een heleboel aan gaan doen om de achterstand in te halen die Nederland heeft in de arbeidsparticipatie van vrouwen in de top. Maar dan moeten we wel weten aan welke knoppen we moeten draaien om dat te beïnvloeden. Daar kom je achter door te onderzoeken wat vrouwen in een organisatie belangrijk vinden. Daar kan Jos over vertellen, want die heeft daarnaar onderzoek laten doen bij PwC.”



*Goed, wat zijn de uitkomsten?* Nijhuis: “In een meting door MeyerMonitor hebben we onze mensen bijvoorbeeld de vraag voorgelegd wie hun ideale opvolger zou zijn. Daar kwam uit dat wanneer iedereen zijn

of haar eigen opvolger zou mogen kiezen, het percentage vrouwelijke partners in drie jaar zou verviervoudigen! Verder hebben we op vijf verschillende gebieden in de organisatie in kaart gebracht wat de doorgroei van vrouwen naar de top belemmert. Heel veel dingen blijken in de organisatie te zitten zonder dat wij ons daarvan bewust zijn, maar die op de een of andere manier wel vrouwen

doen afhaken. Het belangrijkste daarvan is de masculiene cultuur binnen de organisatie.

De bedrijfscultuur met het haantjesgedrag.

In het begin is dat iets wat niet echt opvalt, maar later valt het wel meer op en maken vrouwen de afweging of ze dat nou wel of niet willen. Het doorbreken van die masculiene cultuur is één van de moeilijke taken waarvoor we staan om die betere diversiteit te bereiken. Verder is het belangrijk dat we feminiene en masculiene kwaliteiten gelijk beoordelen. De neiging van de masculiene organisatie is dat de masculiene eigenschappen zwaarder moeten wegen dan de feminiene eigenschappen. We moeten de waarde van feminiene eigenschappen duidelijk en herkenbaar maken, waardoor vrouwen betere kansen krijgen door te groeien naar de top.”

### “Diversiteit is geen vrouwenprobleem, maar een mannenprobleem”

*Tot slot, hebben vrouwen nog te maken met het beruchte ‘glazen plafond’?*

Oudeman: “Ik heb persoonlijk niet ervaren dat er glazen plafonds of belemmeringen zijn. Integendeel, de organisatie heeft mij veel mogelijkheden geboden om invulling te geven aan mijn ambitie. De dag dat ik terugkwam van zwangerschapsverlof van mijn derde kind vroegen ze mij voor het algemeen directeurschap van een van onze businessunits en lid te worden van de directie van het staalbedrijf. Nu ben ik algemeen directeur Corus Strip Products IJmuiden en directievoorzitter van Corus Staal en Corus Nederland. Dat is een plek in een organisatie die ook wel wordt gekenschetst als mannenbedrijf met een hoog ingenieursgehalte, waarmee ik aangeef dat ook voor een vrouw de mogelijkheden er wel degelijk zijn. Maar je moet het wel zelf willen.

We kunnen blijven praten over glazen plafonds, maar je kunt ook belemmeringen zien en je daardoor belemmerd voelen. Zo komen we er ook niet doorheen. Daarom vind ik het zo belangrijk om te laten zien wat wel kan. Wat de een lukt, moet de ander in principe ook kunnen lukken. Vrouwen zouden zich niet belemmerd moeten voelen van uit een bijna opgelegde barrière als een glazen plafond.” Nijhuis: “Ik ben het met Marjan eens dat zodra je te veel gaat letten op negatieve externe factoren je gaat denken dat vrouwenparticipatie onbeïnvloedbaar is. Het is misschien onbeïnvloedbaar in die zin dat het op een ratio van 50:50 uitkomt. Maar met 30:70 ben ik al hartstikke tevreden. Hoger zou mooier zijn, maar 30 procent vrouwen is voldoende om de kracht van diversiteit te laten werken.”

## Meer weten over het Ambassadeursnetwerk?

Kom dan naar de bedrijfspresentatie Flexibiliteit in Management die het Ambassadeursnetwerk verzorgt op het carrière-evenement Vrouw & Carrière. Vrijdag 17 november van 14.00 tot 14.30 uur in zaal O en zaterdag van 14.00 tot 15.00 uur in zaal N in het congrescentrum van de RAI in Amsterdam.