

## **INTERVIEW FERDI DE LANGE, DEN HAAG**

Ferdi de Lange is partner bij Chasse Executive Search, een bureau dat zich richt op Executive Search en Interim-management en sinds de oprichting van het bureau bijdraagt aan diversiteit en inclusie op topposities.

**QUOTE 1:** *'Verhalen over diversiteit en inclusie delen werkt. Dat doet iets met hoe je in het leven staat en hoe je naar organisaties kijkt'*

**QUOTE 2:** *'Als je kijkt naar de eigen organisatiecultuur en je neemt mensen aan van buiten die cultuur, dan doet dit iets met de organisatie. Dat betekent dat je als organisatie, en zeker als top van die organisatie, je eerst moet reflecteren hoe je dat en een plek geeft en of je open staat voor andere gezichtspunten. Echt openstaan wel te verstaan'*

## **FERDI, HEB JE ZELF WEL EENS MET DISCRIMINATIE TE MAKEN GEHAD?**

Ik heb eigenlijk nooit met evidente discriminatie te maken gehad. Wel dat ik door het feit dat ik homo ben alerter ben en een enkele keer een situatie mee heb gemaakt van discriminerend gedrag ten opzichte van homo's in het algemeen die ook mij raakten. In die zin prijs ik me gelukkig dat ik nooit expliciet gediscrimineerd ben. Door die beperkte ervaring kan ik me denk ik maar heel beperkt iets voorstellen hoe het is om echt gediscrimineerd te worden.

Vanuit mijn werk kijk ik ook goed naar gedrag. Dat gaat dan niet alleen hoe kandidaten zich bij mij of bij mijn opdrachtgevers opstellen, maar ook daarbuiten. Bijvoorbeeld hoe een kandidaat omgaat met ons secretariaat. Dat is toch ook een aanwijzing van de wijze waarop een kandidaat in de wereld staat en hoe hij of zij het gedrag laat sturen door oordelen.

Dat betekent ook dat mijn collega's en ik goed kijken hoe kandidaten worden beoordeeld door onze opdrachtgevers. Want voor je het weet sta je op 1-0 achterstand simpelweg omdat mensen al oordelen over je hebben zonder dat je ze kent. Hoe je daarmee omgaat is lastig echter wel relevant voor de posities waar wij voor werven. Ik kijk dus goed naar gedrag van kandidaten én opdrachtgevers, zonder daarbij te denken dat ik de wijsheid in pacht heb. Het gaat om signaleren en bespreekbaar maken.

## **HERKEN JE DIT OOK BIJ DE GESPREKKEN DIE WORDEN GEVOERD MET KANDIDATEN?**

Als er iets gebeurt, is het belangrijk om daar niet direct een oordeel over te vellen. Vanuit mijn rol kijk ik altijd of het gesprek met de kandidaat op de juiste manier wordt gevoerd. Als daar vooroordelen achter zitten dan kan ik daar direct op acteren. Dat zie ik ook als mijn rol en daar geef ik ook feedback op naar opdrachtgevers. Opdrachtgevers zijn zich ook niet altijd bewust van het gedrag dat zij inzetten. Ik merk dat als ik daar feedback op geef dat wordt gewaardeerd omdat dit leidt tot een veilige omgeving voor kandidaten én opdrachtgevers. Ook krijgen zij inzicht in hoe zij mogelijk onbedoeld overkomen. Een spiegel die we natuurlijk ook onszelf continu moeten voorhouden. Hoe lastig dat ook is.

Het creëren van een veilige omgeving is echt nodig om kandidaten volledig tot hun recht te laten komen. Ik zie de dagelijkse omgang, als kandidaten zijn aangesteld, natuurlijk niet. In de dagelijkse gang van zaken in de organisatie (als de kandidaat is benoemd en aan het werk gaat) is het dan interessant om te bezien wat er dan gebeurt. Want uiteindelijk ligt daar de sleutel van het succes: wanneer een kandidaat echt goed landt.

## **EEN VEILIGE OMGEVING IS BELANGRIJK, OOK ALS JE WERKT. HEB JE ERVARING MET HET BESPREEKBAAR MAKEN VAN ONVEILIGHEID?**

Voor mezelf kan ik zeggen dat ik er minder mee te maken heb. Ik ben wit, woon in de Randstad, ben man en ben homoseksueel. Bij een vorige werkgever heb ik ook wel eens meegemaakt dat collega's over homoseksuelen gingen praten en ik zei daar niets over. Nu, jaren later, zou ik dat wél benoemen. Dit vind ik altijd het lastige als het over discriminatie en racisme gaat. Als je in een normale setting zit, zoals bij de koffie of bij een vergadering, dan lijkt het gewoonweg lastiger om dit bespreekbaar te maken. Vooral omdat veel vormen van discriminatie niet altijd meteen evident zijn.

Ons bureau zet zich in voor diversiteit en inclusie. Wij geloven dat diverse teams betere teams zijn. Tegelijkertijd vraagt dit van ons ook scherpheid. Zo hebben wij als bureau onder andere een training gevolgd 'Selecteren zonder Vooroordelen' van het College voor de Rechten van de mens en dat hebben wij gedaan omdat wij dit thema belangrijk vinden. Zélf bewust blijven van vooroordelen bij selectie wordt steeds belangrijker omdat de kandidaten ook steeds diverser worden.

Ik zie deze beweging ook bij de organisaties waar wij voor werken. Daarbij is het – denk ik – de complexiteit om dan ook kritisch te kijken naar de eigen organisatie; is de organisatie wel voldoende klaar voor meer inclusie? Elke vorm van diversiteit vraagt weer iets anders van een organisatie. Het gaat er niet alleen om dat je de juiste processtappen in jouw selectieproces hebt gevolgd. Het gaat erom dat de organisatie in staat is om diversiteit en inclusie te omarmen; écht te omarmen. Het eindigt niet bij het aannemen van diverse kandidaten, het is dan pas het begin.

Bij het aannemen van diverse kandidaten leveren wij als Chasse een mooie bijdrage aan de diversiteit van organisaties. Wij zorgen ervoor dat onze opdrachtgevers een diverse keuze aan kandidaten hebben. De opgave van organisaties is dan; zijn wij een voldoende veilige organisatie voor deze kandidaten, wat moeten wij nu nalaten? Wat kunnen wij leren enzovoorts. Wat heeft onze organisatie nodig zodat de kandidaat goed kan landen? Deze vragen én het acteren daarop vraagt echt meer van organisaties in brede zin. Hoe acteer je als organisatie als geheel? Er moet wel een gelijk speelveld zijn voor alle kandidaten waardoor 'bias' geen of een verwaarloosbare rol speelt.

## **VAN SELECTIE NAAR AANSTELLING BINNEN DE ORGANISATIE**

Het is dus relatief gezien gemakkelijk om een diverse kandidaat aan te stellen (wij kijken specifiek of een kandidaat de opgave kán en dragen daarmee kandidaten voor die het naar ons zicht zouden moeten kunnen) maar moeilijker om een kandidaat met een diverse achtergrond te laten landen. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de organisatie. Vanuit Chasse adviseren wij onze opdrachtgevers hierover, maar zij blijven zélf aan zet. Zo geven wij invulling aan onze bredere verantwoordelijkheid op dit thema. Dit zit ook in het 'DNA' van ons bureau.

Het is wel een taai onderwerp hoor, want hoe zorg je dat iemand goed landt? Hoe zorg je dat de diverse kijk/ervaring ook wordt gewaardeerd door de organisatie en zij niet teruggrijpen op de ingesleten patronen zoals het conformeren aan de geldende cultuur?

Door aannamebeleid 'divers' worden is relatief gemakkelijk te bewerkstelligen. Neem als voorbeeld de Gemeente Amsterdam. Zij stellen eisen aan de voordracht van kandidaten voor het hogere management. Minstens de helft van de voorgedragen en in beginsel geschikte kandidaten moet daar een diverse achtergrond hebben en dat werkt! Het houdt in dat er geen quorum is gesteld voor de te maken keuze, maar wel zodat er echt wat te kiezen valt.

## **ZIJN ORGANISATIES ZICH HIER ALTIJD VAN BEWUST?**

Het is belangrijk om te kijken naar de organisatie *zelf*. Is er bijvoorbeeld sprake van goed en diversiteit-ondersteunend voorbeeldgedrag? Wordt binnen organisaties strategisch nagedacht over wat voor organisatie zij willen zijn en hoe dat het beste kan worden vormgegeven op het vlak van diversiteit?

*'Als je kijkt naar de eigen organisatiecultuur en je neemt mensen aan van buiten die cultuur, dan doet dit iets met de organisatie. Dat betekent dat je als organisatie, en zeker als top van die organisatie, je eerst moet reflecteren hoe je dat en een plek geeft en of je open staat voor andere gezichtspunten.'*

*Echt openstaan wel te verstaan'* Wat mij betreft is het niet lastig om een organisatie een meer diverse samenstelling te laten krijgen, maar is het wel complex om die diverse samenstelling te laten 'landen' in de organisatie. Dit vraagt echt om kaders stellen. Als dat niet gebeurt is de kans op succes minder groot. Je moet er als organisatie echt voor willen gaan en het laten doorwerken in de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan onboarding: hoe richt je dit in. Maar alles staat of valt bij het uitgangspunt dat je écht openstaat voor diversiteit, in de meest brede zin van het woord.

### **CHASSE EXECUTIVE SEARCH**

Vanuit Chasse proberen wij dag in, dag uit een bijdrage te leveren aan diversiteit. Sinds de start van Chasse in 2008 zijn jaar in, jaar uit ongeveer de helft van de door ons bemiddelde kandidaten vrouw. Vanuit die basis kiezen wij voor een verdere verbreding van diversiteit: van culture diversiteit tot oog voor een nieuwe generatie. Dat betekent niet alleen het in beeld brengen van passende en diverse kandidaten, maar daarom zetten wij – vanuit onze rol – meer in op onboarding. Hoe maakt de persoon kennis met de organisatie, wat gebeurt er op het gebied van teamvorming. Op dat gebied proberen wij een stevige adviesrol in te nemen. Na enkele maanden nadat door ons bemiddelde kandidaten zijn gestart, zoeken wij zowel de geplaatste kandidaat als de opdrachtgever op om ook op om te verkennen hoe het met hen gaat en of wij nog iets vanuit onze adviesrol kunnen betekenen.

Wij vinden dit onderwerp zeer belangrijk. Organisaties die ons benaderen weten dat ook. Het is niet dat wij een wetenschappelijke instelling zijn die onderzoek doen naar diversiteit, maar het uitgangspunt dat diverse teams betere teams zijn, zit ons DNA en daarom onze aanpak. Vanuit dit uitgangspunt leveren wij – waar mogelijk – ook een bijdrage aan het gesprek over dit onderwerp. Of het nu gaan om opinieartikelen of bijdragen aan panels en media-uitingen. Ook voeren wij het gesprek in onze eigen netwerken en dan vanuit het perspectief van ons vak.

Een mooi voorbeeld is mijn collega Monique de Vos die al jarenlang een bijdrage levert aan de discussie over het vrouwenquotum. Zo ook een tijd terug bij het programma 'Nieuwsuur'. Wij zijn een kleine maar – denken we – relevante speler met een grote impact op individuele trajecten maar een kleinere impact op het geheel.

Dit alles vanuit de overtuiging dat het delen van verhalen over diversiteit en inclusie werkt. Dat doet iets met hoe je in het leven staat en hoe je naar organisaties kijkt. Ik deel dit ook met opdrachtgevers. Dit vraagt ook anders naar mensen kijken en reflecteren op hoe 'breed' je naar diversiteit kijkt. Van culturele diversiteit, en diversiteit qua generatie tot mensen met een geestelijke- of lichamelijke beperking tot transgenders. Bewustwording is cruciaal en vervolgens hoe organisaties naar mensen kijken én hoe ze daarop acteren

Kunnen en passen; daar gaat het over in ons werk. Kandidaten die wij voorstellen kunnen het doorgaans wel. Het vraagstuk is dan 'passen' zij dan. Achter die laatste vraag zit een hele wereld bij de opdrachtgever én de kandidaat.

### **VOORBEELDORGANISATIES GOEDE ONBOARDING**

Ik zie een beweging dat veel meer organisaties nadenken over onboarding-programma's, maar ook een 'buddy'-systeem. Dit laatste houdt in dat wanneer iemand van buiten komt de nieuwe medewerker wordt gekoppeld aan een buddy waar je terecht kan met je vragen, maar ook kan reflecteren of wat je ziet en meemaakt. Dat helpt goed bij het laten landen van mensen. Wat vraagt de opgave van de functie en wat de kandidaat moet gaan doen staat daarin centraal. Wat wel belangrijk is dat je rekenschap hierover af blijft leggen ofwel waarom wil je voor diversiteit en inclusie gaan, wat zijn de concrete acties die zijn gestart, wat moeten deze zaken opleveren en wat zijn de resultaten?

### **DE 7 VINKJES VAN JORIS LUYENDIJK (DE 7 VINKJES)**

*Ken jij het boek en zo ja wat vind jij van zijn conclusies dat witte, heteromannen met een relevant netwerk en hoge opleiding de dienst uitmaken? Voldoe jij aan de door hem genoemde vinkjes?*

Ik voldoe aan zes van de zeven vinkjes. Ik weet dat wij wel in een soort bubbel leven want wij houden ons bezig met topposities. Het enige vinkje waar ik niet aan voldoe – hetero – is geen issue in de omgeving waar ik woon en werk. Ik kan echt wel mijn eigen leven bepalen en hoef niet snel bang te zijn voor discriminatie maar toch: wanneer ik met mijn vriend op straat loop dan kijk ik wel om mij heen en ben ik alert, zeker als ik hand in hand loop. Wanneer ik alleen op straat loop, heb ik die alertheid niet. Dat is het grote verschil met andere vormen van discriminatie, zeker wanneer het om huidskleur gaat. Simpel gezegd: ik kan ‘de knop’ uit zetten, maar wanneer je een andere huidskleur hebt, kan dat niet. Tegelijkertijd heeft mijn homoseksualiteit wel impact op waar ik me welkom voel.

Ik ben ooit in Rusland geweest, voor de anti-homo wet, maar ik ga nu niet meer naar Rusland. Ik wil niet naar een land waar dat soort wetten zijn. Ik weiger naar zo’n land te gaan want ik voel mij daar gewoon niet thuis. Toen ik naar Sri Lanka op vakantie ging, vroeg ik aan de ambassade in hoeverre mijn homo-zijn daar een issue was. Dat was niet het geval dus gingen mijn partner en ik daar op vakantie.

Bijzonder genoeg heb ik op vakantie wel eens iets vreemd meegemaakt, maar dat was juist toen ik alleen was. Ik was met mijn vader voor een rondreis in Texas. In Houston bij het inchecken bij een hotel gebeurde er iets wonderlijks. Bij het inchecken was de receptionist bijzonder kil tegen ons zonder aanwijsbare reden. Het leek of ze iets persoonlijks tegen mij en mijn vader had. Toen zij door had dat ik daar met mijn vader was ontdooide ze. Waarschijnlijk dacht zij dat wij een stel waren en bepaalde dat haar eerste primaire reactie. Haar oordeel was al klaar en ze stemde haar gedrag meteen daarop af. Sowieso heb ik tijdens vakantie in de Verenigde Staten vormen van discriminatie gezien. Bij de controle om het ‘Supreme Court’ in Washington DC binnen te komen werd een Indiase man uit de rij gepikt en die moest zich ten overstaan van iedereen volledig uitkleden voor de controle. Hij werd echt op een mensonterende manier behandeld. Ik dacht toen; dat overkomt mij dus niet door hoe ik eruit zie, maar ik kan het natuurlijk niet hardmaken.

Ik haal dus uit de 7 vinkjes dat ik wél bevoorrecht ben.

### **VOEL JIJ JE EEN MINDERHEID?**

Nee, ik heb weleens meegemaakt dat mij is gevraagd door een opdrachtgever of ik beelden had bij diversiteit. Het ging om een vacaturetekst over diversiteit. Ik stelde dat ik daar wel een beeld bij had omdat ik zelf homo ben. De reactie was dat dit niet ‘telde’. Ik was daar verbaasd over. Ik vond dat de opdrachtgever het eigen perspectief had moeten loslaten. Ik zie nu meer wat de opgave van diversiteit en inclusie is omdat het een onderdeel is van mijn werk.

### **MULTICULTURELE KANDIDATEN; IK CV’S EN WIJ CV’S**

Vaak zie ik dat cultureel diverse kandidaten twee keer zo hard hebben moeten werken om te komen waar ze zijn. Ik vind het dan niet gek dat in de cv’s of de motivatiebrief de eigen rol in de gemaakte stappen en de behaalde resultaten benadrukt worden. Ik geef dat ook terug aan opdrachtgevers. De feedback die ik dan weleens hoor, is dat bij ‘ik’ cv’s er wellicht minder sprake is van een teammentaliteit, terwijl als het woord ‘wij’ vaak wordt gebruikt weer wordt getwijfeld aan de persoonlijke inbreng bij behaalde resultaten. Ik zie het als mijn rol om de bewustwording bij opdrachtgevers *aan* te zetten. Dat werkt, het zet de bewustwording bij hen aan en wordt gewaardeerd en leidt – naar mijn mening – naar een meer eerlijke beoordeling van kandidaten. Het betekent dat je rekening houdt dat wanneer iemand hard heeft moeten werken om ergens te komen er een neiging tot ‘overselling’ kan zijn. Zowel in het cv als de motivatiebrief als tijdens gesprekken. Daar moet een selectiecommissie rekening mee houden om tot een eerlijk (en terecht) oordeel te komen. Het is dan onze taak om dit expliciet aan de orde te stellen en een selectiecommissie daarin mee te nemen.

## **DIVERSITEIT OF KWALITEIT?**

Ik merk dat er nogal een beeld bestaat dat er een verschil is tussen diversiteit en kwaliteit. Wat mij betreft is het 'en-en' en niet 'of'. Dit zie je ook terug in de quotumdiscussie. Vrouwen krijgen dan wel eens terug dat zij de functie hebben gekregen omdat zij aan het quotum voldoen en niet omdat zij de kwaliteit hebben. Als opdrachtgevers zeggen wij willen meer diversiteit, maar we willen geen concessies doen aan kwaliteit dan weet ik dat ik meer werk te verzetten heb dan bij organisaties die zeggen 'wij gaan ervoor'!