



Josefine van Zanten

Josefine van Zanten,
senior vice-president Culture Agenda DSM:

‘We moeten vrouwelijk talent herkennen en aanmoedigen’

Josefine van Zanten geeft vanuit het hoofdkantoor van DSM in Heerlen leiding aan de ONE DSM Culture Agenda, gericht op cultuurveranderingen binnen het concern dat op de mondiale markt van life sciences, nutrition en materials de laatste jaren fors expandeert. Met vestigingen in steeds meer landen is voor DSM de vorming van teams van talentvolle mannen én vrouwen die de lokale cultuur aanvoelen een vanzelfsprekende keuze. “Hoe meer diversiteit, hoe innovatiever en productiever.”

U leidt de cultuurtransitie bij DSM waarin ‘Inclusie & Diversiteit’ één van de vier thema’s is. Vanwaar uw affiniteit met dit onderwerp?

“Eerder was ik bij Hewlett-Packard in Zwitserland verantwoordelijk voor marketing en customer service. Vanwege mijn grote netwerk werd ik gevraagd om beleid voor inclusie en diversiteit te ontwikkelen. Aanvankelijk leek me dat geen serieuze baan, maar toen ik carte blanche kreeg om de functie zelf in te vullen kreeg ik er ook plezier in. Diversiteit gaat over alle mogelijke verschillen die mensen tussen elkaar kunnen ervaren: in nationaliteit, gender, sociale afkomst, religie. Verschillen die ieder individu uniek maken. Dit impliceert dat je in de samenstelling van personeel streeft naar een evenwichtige verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers. Nog belangrijker is inclusie, want dat gaat over de manier waarop je de verschillen tussen mensen, hun ideeën en talenten, effectief in een werkcultuur kunt benutten. In zo’n cultuur wordt niemand door zijn of haar ‘anders zijn’ buitengesloten. Bij Shell ben ik vijf jaar verantwoordelijk geweest voor ‘Inclusion en Diversiteit’. Ik heb geluk dat ik dit nu ook voor DSM kan doen, een onderneming met

een sterk familiegevoel en een raad van bestuur die van duurzaamheid een topprioriteit maakt. Mijn drive is dat ik met mijn werk iets kan veranderen voor het betere.”

Waarom is zo’n ‘cultuuragenda’ voor DSM belangrijk?

“DSM heeft de afgelopen vijf jaren vooral in Noord-Amerika en in opkomende economieën als Brazilië, India, China veel nieuwe bedrijven gekocht. Om succesvol te concurreren moeten wij onze externe oriëntatie vergroten, ofwel volgen hoe de wereld verandert en bepalen hoe wij daarop reageren of anticiperen. Andere thema’s uit onze cultuuragenda zijn verantwoordelijkheid nemen voor je prestaties en durven leren, sneller samenwerken met onze stakeholders en aandacht voor inclusie en diversiteit. Gender en nationaliteit zijn sleutelbegrippen in onze cultuuragenda. In de landen waar DSM actief is willen we werken met getalenteerde mensen uit de regio. Zij voelen het beste de cultuur ter plaatse aan. DSM wil met coaching stimuleren dat deze mensen hun netwerk gebruiken en hun visie en manier van werken in de organisatie integreren. Organisaties met teams waarin mannen én vrouwen beslissen, met ruimte voor

een culturele verscheidenheid aan percepties en ervaringen van medewerkers, benutten optimaal het potentieel van hun mensen. Deze organisaties zijn flexibeler, innovatiever, productiever.”

Zonder gedragsverandering van het management ook geen inclusie?

“Ja, dat zijn communicerende vaten. Inclusie vereist van leidinggevende managers een antenne die gericht is op alle leden van het team. Je moet etaleren dat je gelijkwaardigheid belangrijk vindt. Ik zie nog teveel mannen en vrouwen die alleen omgaan met vrienden of vriendinnen met dezelfde diploma’s, meningen, culturele achtergrond. Als Europeaan in een mondiaal opererend concern als DSM moet je ook openstaan voor collega’s uit India of China, voor zowel jongeren, ouderen als vrouwen, voor mensen met een ander vakgebied dan bijvoorbeeld alleen techniek. Het funeste van denken in stereotypen van de eigen groep is dat je alleen mensen aantrekt die op jou lijken. Dat zie je dan onder meer terug in de rekrutering van nieuw personeel. We moeten hard werken om dat vaak onbewuste patroon te doorbreken, om zeker te zijn dat we in mensen uit verschillende culturen alle kwaliteiten zien.”



“Ons bruto nationaal product zou tegen de tien procent stijgen als vrouwen meer uren zouden werken”

DSM wil meer vrouwen in leidinggevende functies. Welke obstakels in de doorstroming ziet u?

“We weten dat in bedrijven met 25 tot 30 procent vrouwen, deze vrouwen zich makkelijker uitspreken en ambities durven tonen. Ze vertrekken niet snel. Ik zie ook vele stijlen van leiderschap, maar constateer ook dat vrouwen in algemeenheid verder vooruit plannen, gestructureerder werken, eerder verbinding in teams maken, aandacht hebben voor de ontwikkeling van medewerkers. Wanneer je leiderschap koppelt aan mannelijke kwaliteiten als agressiviteit in onderhandelingen of scoren met cijfers, dan mis je als concern de boot.”

“Nederland barst van de hoogopgeleide vrouwen, met energie, met humor ook. Vaak worden hun talenten niet herkend, of ze worden niet aangemoedigd om door te groeien naar een topfunctie. Talentvolle jonge vrouwen moet je vroeg budgetverantwoordelijkheid en supervisie geven. Ik zie dat jonge mannen dat vaak eerder krijgen dan vrouwen. Vrouwen die een functiebeschrijving zien, zijn vaak ook geneigd om zichzelf voor sommige eigenschappen die de functie vereist als ongeschikt te zien. Mannen zeggen eerder: ‘Dit kan ik allemaal wel.’”

Wat adviseert u dan?

“Als mannelijke manager kun je tegen een talentrijke, maar aarzelende vrouwelijke kandidaat zeggen: ‘Ik vind tóch dat je jezelf een kans moet geven.’ Tapping on the shoulder. Diversiteit bevorderen en talent herkennen is een ingewikkeld psychologisch traject. Je moet stap

voor stap zichtbare en onzichtbare hindernissen wegnemen. Reden ook om onze mensen in het midden- en hogere kader een training aan te bieden over inclusie en diversiteit. De belangstelling ervoor groeit.”

Is diversiteit gekoppeld aan streefcijfers?

“In de raad van bestuur van DSM zit nu één vrouw, terwijl we in leidinggevende functies DSM-breed elf procent vrouwen hebben. In 2015 zou dat 20 procent moeten zijn, maar dat gaan we helaas niet halen. We zullen daar trouwens niet onze agenda voor aanpassen. De doorstroming van vrouwen kun je niet forceren, hoewel we méér kunnen doen en we ook weten dat de markt niet op ons gaat wachten. Zestig procent van onze activiteiten bestaat inmiddels uit life sciences, health, nutrition. Dat zijn vakgebieden waar ook veel vrouwen zich toe aangetrokken voelen.”

Geen land in Europa met zoveel parttime werkende vrouwen als Nederland. Belemmert dat ook niet de doorstroming naar hogere functies?

“Er is hier van veel kanten grote sociale druk op vrouwen om zorgtaken op zich te nemen en parttime te werken. Ons bruto nationaal product zou tegen de tien procent stijgen als vrouwen meer uren zouden werken. Carrière maken is een persoonlijke keuze, maar de keuze tussen carrière of gezin zou niet zo scherp hoeven zijn als nu vaak het geval is. De ambitieuze vrouw die balans zoekt tussen werk en privé moet van de werkgever alle steun krijgen om hogerop te komen. Dat kan met flexibele werktijden en werkplekken, met videoconferenties, met functies die je deelt met een collega. Er zijn genoeg combi-mogelijkheden en DSM biedt die ook aan of ontwikkelt ze. En waarom zou de zorg voor gezin en familie een vrouwenzaak moeten blijven? Ik ben ervan overtuigd dat de volgende generatie mannen en vrouwen hun tijd in de zorg voor kinderen, ouders en hobby’s eerlijker over elkaar zullen verdelen.”

Josefine van Zanten is geboren in De Bilt en heeft zowel de Nederlandse als Zwitserse nationaliteit. Ze woont afwisselend in Maastricht en Genève. Ze studeerde economie en werkte bij Hewlett Packard EMEA in Genève en Shell International in Nederland in functies in marketing- en hrm. Sinds 2012 geeft ze bij DSM leiding aan de ONE DSM Culture Agenda. Van Zanten is getrouwd en heeft drie kinderen. Haar hobby’s zijn lezen, skiën, fietsen.