

# Inhoud

Voorwoord – Bent u Xceptional?	7
Inleiding Ugur Özcan	11
Inleiding Henk Jan Kamsteeg	15
Hoofdstuk 1 De eerste dag	19
Hoofdstuk 2 Heldere doelen	29
Hoofdstuk 3 De uitdaging	39
Hoofdstuk 4 De headhunter	59
Hoofdstuk 5 Vooroordelen	75
Hoofdstuk 6 Het team en... de foute grappen	85
Hoofdstuk 7 Levensverhalen	91
Hoofdstuk 8 Vertrouwen als basis voor resultaten	109
Hoofdstuk 9 Kenmerken van inclusief leiderschap	127
Hoofdstuk 10 Kwestie van leven of dood	139
Hoofdstuk 11 Twijfels	147
Hoofdstuk 12 En toen...	159
Hoofdstuk 13 Het ideale team	167
Bronnen	173
Dankwoord	175
Over de auteurs	177

## **Bent u Xceptional?**

Wat hebben J.F. Kennedy, koningin Juliana, Ronald Koeman en Johan Crujff gemeen? Het door hen getoonde leiderschap op het gebied van diversiteit en inclusiviteit wordt in detail omschreven in deze onderhoudende ‘managementroman’ van Ugur Özcan en Henk Jan Kamsteeg. In dit boek staan de ervaringen en belevenissen van succesvol zakenman en ondernemer Anton, lid van de raad van bestuur van The Company, centraal.

Verandering en bijbehorende uitdagingen zijn alomtegenwoordig, in mijn leven, in ieders leven. In tijden van onzekerheid is leiderschap belangrijker dan ooit. Er is behoefte aan krachtige leiders die mensen meenemen op hun reis door een veranderende wereld. Geen enkele leider heeft echter alle wijsheid in pacht, en geen enkele leider heeft de

antwoorden op de grote vragen van nu paraat. *People, planet* en *purpose* staan meer en meer centraal. Daarom willen we leiders die blijven leren, leiders die effectief communiceren, leiders die vertrouwen scheppen, leiders die empathisch en authentiek zijn, leiders die weten waar ze over praten maar evengoed durven toegeven dat zij het soms ook niet weten. *Diversity of thought*, aandacht voor wat er leeft en respect voor het andere geluid zijn daarom niet alleen cruciaal om vertrouwen te wekken, maar ook om de diverse veranderingen in goede banen te leiden en oplossingen te vinden voor de bijbehorende uitdagingen.

Dit brengt mij bij de kern van de roman van Ugur Özcan en Henk Jan Kamsteeg: diversiteit en inclusie, oftewel D&I, zijn belangrijker dan ooit. Samen vormen ze de sleutel tot duurzame verandering. Diversiteit – wat inhoudt dat de top van de onderneming een afspiegeling is van het bedrijf als geheel én van de maatschappij – biedt corporate Nederland – en ook het fictieve bedrijf The Company in dit boek – enorme kansen. Een divers topteam kan overigens, zo blijkt ook in dit boek, alleen bloeien als medewerkers zich vrij voelen. Zonder inclusie – de psychologische veiligheid om jezelf te zijn – wordt diversiteit geen succes. Wanneer bedrijven inclusief zijn, is het werken met mannen en vrouwen, verschillende nationaliteiten, verschillende karakters,

verschillende leeftijden, mensen met een handicap en noem maar op verrijkend voor de besluitvorming en waarde creërend voor de organisatie.

ZONDER INCLUSIE – DE PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID OM JEZELF TE ZIJN – WORDT DIVERSITEIT GEEN SUCCES

Dit betekent echter niet dat diversiteit de besluitvorming makkelijker maakt. Integendeel, met zoveel verschillende karakters aan tafel komt er altijd wel iemand uit een hoek die je niet verwacht, met een bezwaar of een andere visie, als een duveltje uit een doosje. Dat ervaart ook Anton, de hoofdpersoon van deze roman. Je wordt meegenomen op de reis die Anton samen met zijn voorzitter van de raad van bestuur Cees van Doesburg en andere collega's maakt om The Company Xceptional te maken. Diverse D&I-principes en hun achtergrond en managementtechnieken worden naarmate het verhaal zich ontpopt op geëngageerde maar ook begrijpelijke wijze uit de doeken gedaan. Het is daardoor toegankelijk voor ervaren maar ook aankomend leiders/bestuurders/toezichthouders.

De quote *'strength lies in differences, not in similarities'* van Stephen Covey komt in dit boek door de angstaanjagend waarheidsgetrouwe anekdotes en ervaringen van Anton tot leven. Mede door de persoon-

lijke ervaringen van schrijvers Özcan en Kamsteeg biedt het boek een realistische kijk op diversiteit en inclusie in de praktijk. Dit is een managementboek over het succesvol toepassen van diversiteit en inclusie dat je op ontspannen wijze kunt lezen. Een absolute aanrader!

**Marguerite Soeteman-Reijnen**

*Chairman Executive Board Aon Holdings en voorzitter  
Topvrouwen.nl*

April 2020

## Inleiding Ugur Özcan

Het idee ontstond vlak voor de eerste corona-lock-down: een boek schrijven over dienend leiderschap en inclusiviteit. Het was een onderwerp dat ons beiden bezighield. We zagen veel organisaties en leiders met goede bedoelingen om hun bedrijven inclusiever te maken, maar ondanks deze positieve intenties bleek de realiteit weerbarstig. Wij vonden elkaar in de overtuiging dat er iets moest gebeuren. Onze werelden met elkaar combineren en onze gezamenlijke kennis en ervaring hiervoor inzetten leverden ons veel energie op. Als ik nu terugblik, was het hele traject zeer leerzaam en inspirerend voor mij. De samenwerking met Henk Jan was letterlijk een feestje. Je leert elkaar in zo'n traject heel goed kennen: elkaars werkwijze, denkwijze en standpunten, en we werkten vooral samen aan een mooie toekomst voor onze kinderen.

Een tijdje geleden vroeg mijn oudste zoon: ‘Pap, zijn we Turks, Nederlands of Duits?’ Ik vond zijn vraag bijzonder en vroeg hem hoe hij hierop kwam. Hij vertelde dat een vriend tegen hem had gezegd dat mijn zoon geen Nederlander is, maar Turks. Op zich een onbeduidende opmerking, maar niet voor hem. Ik legde hem uit dat hij trots mag zijn op zijn Nederlandse, Turkse en Duitse roots en dat hij een kind is van de wereld. Dat laatste begreep hij niet helemaal, maar hij is nog jong.

Deze vraag van mijn zoontje hield me nog een tijdje bezig. Ik kreeg flashbacks over mijn eigen verleden. Ik ben geboren in Duitsland als kind van een Turks gastarbeidersgezin. Opgroeien met Turkse en Duitse normen/waarden gaf mij een bijzonder perspectief. Echter, in mijn jeugd jaren zag ik het meer als een vloek dan als iets ‘bijzonders’. Ik wilde, net als de meeste kinderen, graag ergens bij horen, eigenlijk niet anders zijn dan de anderen, maar zo werkte het niet altijd. In Duitsland was ik de ‘buitenlander’ en in Turkije de ‘Duitser’. Vrienden zeiden als grap wel eens: ‘Misschien moet je naar een land emigreren halverwege tussen Duitsland en Turkije.’ In nieuwe ontmoetingen kreeg ik vaak de vraag: ‘Waar kom je vandaan?’ Ik zei dan: ‘Uit Nürnberg.’ Vervolgens vroeg de ander: ‘Nee, dat bedoel ik niet, waar ben je geboren?’ Ik zei dan wederom: ‘In Nürnberg.’ Je zag dan in de ogen van de vraagsteller dat dit niet het antwoord was dat zij of

hij wilde horen. Dit ging vaak door tot: ‘Oké, maar waar komen je ouders vandaan?’ ‘Turkije,’ zei ik dan. ‘O, je bent dus Turks,’ was dan de reactie. Dus in mijn jeugdijaren heeft ‘anders-zijn’ en op zoek zijn naar mijn ‘identiteit’ me veel beziggehouden.

Naarmate ik ouder werd, merkte ik dat ik niet per se een kant hoefde te kiezen. Ik was zowel Duits als Turks. En dat was prima. Toen ik in 2004 voor mijn grote liefde naar Nederland kwam, werd ik de ‘allochtoon’. En dat terwijl ik net een mooie balans gevonden dacht te hebben tussen mijn identiteiten. Aan de andere kant: ik kreeg er een mooie identiteit bij.

Ik kreeg carrièrekansen en support van velen. Heb ik discriminatie ervaren? Misschien wel, misschien niet. Soms kreeg ik wel wat grappig bedoelde opmerkingen of vragen. Ik denk namelijk dat ieder mens in beginsel een goede intentie heeft en dat men soms door bewuste of onbewuste vooroordelen anders naar mensen kan kijken. Ik wil niet geloven dat mensen elkaar bewust willen uitsluiten. Immers, we zijn allen mens en niemand kiest zelf in welk gezin, met welk geloof, in welk land, met welk geslacht et cetera hij of zij geboren wordt. Eigenlijk zijn we allemaal gelijk, zij het met andere perspectieven en mogelijkheden. Af en toe vraag ik mezelf af hoe het zou zijn om niet tot de minderheid te behoren, om uit een gezin te komen dat in de juiste netwerken zit of andere privileges heeft die de domi-

nante groep heeft. Aan de andere kant besef ik ook dat het voor de dominante groep niet makkelijk is om je eigen omgeving te zien veranderen.

Met dit boek willen Henk Jan en ik aan de hand van het fictieve verhaal van Anton de boodschap meegeven dat diversiteit en inclusiviteit zich keihard uitbetalen, maar dat het zeker ook uitdagend kan zijn voor organisaties en leiders. Met het verhaal van Anton willen we organisaties, leiders en talenten van handvatten voorzien en inspireren om zich vol in te zetten voor inclusiviteit.

## Inleiding Henk Jan Kamsteeg

Het schrijven van dit boek (en dus de research en interviews die ervoor nodig waren) had voor mij op geen beter moment kunnen komen. Dat Ugur en ik samen dit project aangingen, heb ik dan ook als een feest ervaren. Ik zal uitleggen waarom.

Misschien ben ik wel de laatste die iets mag zeggen of schrijven over diversiteit en inclusiviteit. Ervaring met hoe verschrikkelijk moeilijk het kan zijn om ‘niet mee te mogen doen’, heb ik namelijk niet. Ik voldoe namelijk aan – bijna – alles wat aan de ongeschreven norm voldoet. Ik ben een man. Blank. De veertig gepasseerd. Hetero. Niet sportief, maar wel valide. Het enige waar ik volgens diezelfde ongeschreven norm niet aan voldoe, is dat ik christen ben. Ja, ik ben nog een relikwie dat gelooft in het bestaan van God. Ik geloof dat er zo’n tweeduizend jaar geleden iemand op deze aardkloot rondliep die