

YOUSSEF KOBO



**A SEAT
AT THE
TABLE**

HOE DIVERS TALENT
AANTREKKEN

Lannoo
Campus

D/2021/45/428 – ISBN 978 94 014 8061 1 – NUR 800

AUTEURSFOTO OMSLAG	Karima Boujida
VORMGEVING OMSLAG	Adept vormgeving
VORMGEVING BINNENWERK	Banananas

© Youssef Kobo & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2023.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan
ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.com

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

Inhoud

Dit boek wil je uitdagen...	11
1 Vanuit een rijtjeshuis in Mechelen	15
Decennia van non-beleid	16
<i>Chip on my shoulder</i>	17
China was mijn levensschool	19
Mijn aha-moment in Marrakech	22
2 Inbreken in de ivoren toren	27
Dadendrang als motor	27
Twee jaar verkennen	31
Mijn partner in crime	33
3 I have a dream	37
De naakte feiten en waar het om draait	38
De zeven vinkjes en bruine schoenen	42
Moedig leiderschap en 5 simpele D&I-stappen	44
De ambitie van A Seat At The Table	47
Muntthee met koekjes of de kracht van zelfredzaamheid?	52
CEO <i>Round tables</i>	55
Corona als booster	57
Uitgedaagd door een mediamagnaat	59

ASATT Ambitie	60
ASATT Academy	62
ASATT Doelgroepenbeleid	63
Diversiteit heeft flink wat voordelen	65
Memorabele ASATT-momenten	69
CEO-metamorfozen en niet-meetbare effecten	72
De leidinggevendenden maken het verschil	75
4 Kijk in de straat	79
Luisteren naar een kleurrijker België	80
7 redenen voor de <i>war for talent</i>	83
<i>De Zeitgeist en Black Lives Matter</i>	87
Millennials en Gen-Z: woke en kritisch	90
Het eindeloze identiteitsdebat	94
Clickbait-verslaafden, de media en ons brein	97
5 Kijk ook binnen je ivoren toren	101
Weg met de statusangst	102
Update je raad van bestuur naar de 21ste eeuw	104
Stop de bescheidenheid	107
Wit, witter, witst	109
Voel je niet schuldig, start nu en heb geduld	112
Minder one-shots, meer nieuwe netwerken	113
Angst voor de klant? Kies een ambassadeur	115
Meten is weten, zelfbeeld en onrealistische verwachtingen	116
It's not just the economy, it's hr, stupid	118

Aan de slag!	122
1. Het begint aan de top	123
2. Maak werk van een inclusieve recruitering en selectie	124
3. Hoe inclusief is je externe communicatie?	125
4. Investeer voldoende in talentontwikkeling en doorstroming	126
5. Koppel D&I aan je businessprioriteiten	127
6 Ga de straat op	129
De jongeren van ASATT	130
Een bezig bijtje	130
Een zakelijke duizendpoot	133
Een sluimerend politiek talent	135
De drang naar zelfstandigheid	137
Zoek de brug en steek ze over!	139
Verander de wereld en deel je netwerk	141
CEO's en leidinggevendenden verbonden met ASATT	143
Uitnodigen om samen te dansen	143
Dominante masculiene cultuur	144
Wat een verrijking!	146
D&I geeft je medewerkers energie	148
Het is ook in jouw belang	149
Maak van de vijver een oceaan	150
D&I is een filosofie, eerder dan een strategie	151
You can't be what you can't see	155
De trend is positief	156
Over alle sectoren heen	156
Het belang van strijdbaar 'steminisme'	157
Jongeren: blijf niet hangen in de straat!	161

7 Een 360°-perspectief	165
Stap 1: Zelfkennis	167
Stap 2: Culturele intelligentie, empathie en mindset	168
Stap 3: Commitment	169
Stap 4. Accountability	170
If only we are brave enough	171
Dankwoord	173



Dit boek wil je uitdagen...

Maak je borst maar alvast nat. Dit is geen salontafelboek, maar een actieboek; ik wil je aanzetten om de daad bij het woord te voegen. De afgelopen decennia is er al genoeg gefilosofeerd over diversiteit, dit boek wil vooral aanzetten tot actie. Ik wil aantonen dat jij echt het verschil kunt maken om te komen tot een meer kleurrijke, meer diverse, meer inclusieve mix van medewerkers en leidinggevendenden binnen je bedrijf, organisatie of politieke partij. Je kunt niet langer wachten tot de diversiteit binnen komt waaien, het is de hoogste tijd voor actie.

Ik richt me hierbij zowel tot de bedrijfs-, politieke en maatschappelijke leiders, als tot de jongeren met allochtone achtergrond. Een onmogelijke spreidstand om deze diverse doelgroepen en werelden in één boek te vatten? Zeker niet! A Seat At The Table (ASATT) bewijst elke dag opnieuw dat het kan.

Ik neem je mee op mijn persoonlijke zoektocht. Hoe ik, net zoals veel jongeren met migratieroots in onze samenleving, jaren 'struggelde' om mijn weg te vinden in het onderwijs en op de arbeidsmarkt. Hoe ik met veel vallen en opstaan langzaam mijn weg vond. Hoe ik een bloeiende carrière opbouwde met de nodige hoogte- en laagtepunten en dankzij mijn fomo-gevoel (*fear of missing out*) in mijn twintigerjaren een internationaal netwerk uitbouwde, dat later zeer nuttig zou blijken toen ik A Seat At The Table begon te ontwikkelen.

**Ach, ik wil, ik wil zoveel...
veel meer dan ik wellicht
ooit zal kunnen waarmaken.**

Verder vertel ik je hoe ik, door een onstuitbare drang om het verschil te maken voor zoveel mogelijk jong divers talent, de organisatie A Seat at the Table vanuit het niets uit de grond heb gestampt. Ik wil namelijk zoveel mogelijk mensen uit hun ivoren toren sleuren, hen meenemen de straat op om hen te laten ontdekken wat een enorm potentieel aan talent daar te rapen valt. Ik wil de blik van zoveel mogelijk mensen verruimen door hen te wijzen op het belang van de bredere maatschappelijke trends die onze samenleving de komende jaren zullen bepalen. Ik wil zoveel mogelijk mensen roadmaps en best practices aanbieden om aan de slag te gaan. Ik wil ten slotte ook de jongeren met en zonder migratieroots aanmoedigen en enthousiasmeren om het meeste uit hun leven te halen, hun talenten verder te ontwikkelen en de wereld te veroveren!

Ik ben nu eenmaal een doener met een gebrek aan realiteitszin, die graag dingen in gang wil zetten en een steentje in de rivier wil verleggen, en dure visienota's stof wil laten vergaren in een vergeten lade. Laten we aan de slag gaan – just do it – we ontdekken onderweg wel hoe het verder gaat. Is dat ook jouw stijl, jouw ambitie? Laten we dan samen de handen uit de mouwen steken.

**If they don't offer you
a seat at the table,
bring a folding chair.**

Vanuit een rijtjeshuis in Mechelen

Ik ben opgegroeid in een rijtjeshuis in een typische, verpauperde volkswijk in Mechelen – voor ik later uitweek naar Antwerpen – met een zeer diverse samenstelling en veel hangjongeren. Mijn moeder was amper zes toen haar vader in de jaren zestig van de vorige eeuw afdaalde vanuit zijn armoedig dorpje in de Marokkaanse bergen, waar ze elk jaar in de wintertijd nog hongersnood kenden, om in België aan de slag te gaan als ‘gastarbeider’. Na de ramp in de steenkoolmijn van Marcinelle waren de Italianen en ook de Grieken minder geneigd om nog naar België te komen. Dan maar rekruteren in Turkije en Marokko, waar er nog voldoende mensen bereid waren om hun armoedige dorpjes, zonder stromend water of elektriciteit, te verruilen voor het rijke België – Bergica zoals ze het daar noemden. Geografisch was het een reis van 2500 kilometer, cultureel een kloof van bijna 250 jaar. Taal, voeding, woningen, religie, gebruiken: alles was nieuw en

anders. Er werd maar één ding van hen verwacht: hard labouren en zwijgen. Voor die generatie was dat geen punt, want ze kwamen om te werken. Er was helemaal geen omkadering.

Decennia van non-beleid

Niemand heeft zich toen de vraag gesteld wat er later zou gebeuren met die mensen en hun gezin. Tijdens de oliecrisis in de jaren zeventig, toen de economie slabakte en de werkloosheid groeide, hoopten velen wellicht stilletjes dat deze vreemdelingen vanzelf naar hun land zouden terugkeren. Dat dachten mijn grootouders aanvankelijk ook, toen ze hun vrienden en familie in Marokko vaarwel zeiden: op een dag komen we terug. Met schoolgaande kinderen en vaste jobs in hun nieuwe land drong het tot de meeste migranten door dat ze nooit zouden terugkeren. Een besef dat ook veel te laat doordrong bij beleidsmakers in België en in de ons omringende landen.

Mijn grootvader heeft Marokko nooit kunnen loslaten. Bij mij is het net het omgekeerde, België is mijn thuis en Marokko niet veel meer dan een vakantiebestemming voor leuke familieontmoetingen. Terwijl de eerste generatie nog heimwee heeft naar het moederland, verlangt de derde generatie naar een volwaardige plaats in de samenleving zonder etiketten en vooroordelen.

Zowel mijn grootouders als mijn vader zijn ongeschoolde analfabeten. Mijn moeder, de tweede oudste van negen kinderen, kwam op haar tweede in België en ging tot haar veer-

tiende naar school. Ze heeft achttien jaar als schoonmaakster gewerkt in een boekhoudkantoor en heeft daarna zeven jaar een eigen bakkerij gehad. Ondanks haar beperkte scholing, heeft zij toch een zeer groot verschil gemaakt in mijn leven. Nadat ze gescheiden was van mijn vader, stond zij alleen voor de opvoeding van haar twee kinderen. (Mijn vader is hertrouwd en had daarna nog vier kinderen bij een andere vrouw.) We leefden in *survival mode*, om elke maand rond te komen, toch hadden we niets tekort. Mijn moeder was vrij streng, ze liet niet toe dat ik op straat bleef rondhangen. Tot mijn vijftiende kwam ze me desnoods met de bezem achterna. Nog voor ik naar de lagere school ging had zij, samen met mijn tantes, mij al leren lezen. Ze nam mij mee naar de bibliotheek en schreef me in voor allerlei activiteiten – schaakclub, turnclub, jeugdbeweging – zodat ik toch maar niet op straat zou rondhangen.

Chip on my shoulder

Op de middelbare school, het Sint-Romboutscollege, was ik een van de weinige niet-blanke leerlingen. Na het weekend hoorde ik mijn klasgenoten vertellen over uitstapjes naar zee, de Ardennen, skivakanties en zo meer, terwijl ik nauwelijks buiten Mechelen kwam. Voor mij was een bezoek aan de rommelmarkt al een mooie uitstap. Zij woonden in ruime huizen en hun ouders hadden grote auto's, zij kregen een blinkende nieuwe fiets cadeau. Zij hadden zoveel meer, konden zoveel meer, waren zoveel succesvoller, zoveel rijker dan ik. In mijn ogen waren ze allemaal ontzettend rijk, wist ik veel dat dit

gewoon middenklasse jongeren waren. In die omgeving ontstond de *chip on my shoulder*.

Ik camoufleerde mijn ontgoocheling en de fear of missing out door het sympathieke haantje de voorste te spelen.

Toch kon de school mij steeds minder boeien. Voor de meer abstracte vakken zoals fysica, chemie, wiskunde was ik steevast gebuisd, waardoor ik enkele keren mijn jaar moest dubbelen. Het is nog altijd zo dat, als iets mij niet boeit, ik geen greintje energie kan opbrengen om mij daarop te concentreren; ik haak gewoon af en begin aan iets anders. Gevolg: ik heb mijn middelbare school niet afgemaakt en ben dan maar allerlei klusjes gaan doen: van afwasser tot camions kuisen. Ik deel de ervaring van Meyrem Ketir die zegt: 'Een diploma zou mij wellicht geholpen hebben, want ik zou op latere leeftijd minder hebben moeten studeren, maar het diploma van het leven heeft mij situaties beter leren begrijpen. Het heeft mij inlevingsvermogen gegeven.'

Net zoals veel jongeren met migratieroots was ik in mijn adolescentie jaren het spoor bijster, ik was schoolmoe, ik vond mijn draai nergens en had geen flauw idee waar ik naartoe wilde met mijn leven. Ik zocht, dwaalde en struikelde veel. In mijn vrije tijd hing ik vaak rond bij een oom die import en export deed van vrachtwagens en zware voertuigen. Hij kreeg continu handelaars, ondernemers en diplomaten vanuit het Midden-Oosten en Afrika over de vloer. Die wereld fascineer-

de mij mateloos. Op een dag in 2006 gaf de ene nonkel mij de opdracht om op zoek te gaan naar leveranciers voor een grote partij vrachtwagenbanden. Via het internet ontdekte ik Alibaba, wat hier toen nauwelijks bekend was. Ik zei tegen mijn oom dat ik een leverancier had gevonden in China. Zijn reactie: 'Prima, wanneer vertrek je?' Ik keek naar hem met een blik vol ongeloof. 'Vooruit, ga aan de slag!' Enkele weken later, na drie vliegtuigen, een trein, een boot en een taxi zat ik in China te onderhandelen met de Meir Group over de aankoop van banden. In die tijd sprak daar bijna niemand een mondje Engels, zelfs niet in het Sheraton hotel. Toen ik via roomservice een schaar bestelde stond enkele minuten later iemand aan mijn hotelkamer met een handdoek. Ook alle borden in de straten waren enkel in het Chinees. Toch heb ik daar mijn weg gevonden en ben ik vier jaar lang op en neer gependeld naar China, eerst naar de steden aan de Oostkant, later voor de kwaliteitscontrole naar het moeilijker bereikbare binnenland waar de fabrieken staan. Ik zeg vaak tegen de jongeren die klagen dat ze nergens binnen geraken: België is plat en amper een voorschot groot, kom dus niet af met die bullshit dat het hier moeilijk is. Wat je nodig hebt is ambitie, zelfredzaamheid en ondernemerschap. In vergelijking met de uitdagingen die ik in China heb meegemaakt (en overwonnen) is al de rest peanuts.

China was mijn levensschool

Ik verzamelde mijn kennis streetwise, niet bookwise. Maar terwijl ik daar in dat verre land eenzaam op mijn hotelkamer zat,

zag ik op Facebook dat mijn studiegenoten vanuit het college één voor één afgestudeerd waren aan de hogeschool of de universiteit. Er begon iets te knagen. Ik was overtuigd dat ik pas verder kon komen in het leven als ik ook een diploma had. Dus haalde ik mijn middelbaar diploma via tweedekansonderwijs en schreef ik mij in aan de VUB om rechten te studeren, want dat leek mij de beste opleiding om te slagen in het leven. Ik koos Brussel precies omwille van het meer kosmopoliete karakter van de stad in vergelijking met Leuven.

**Maar ik had al te veel
van de echte wereld gezien
en ik voelde me werkelijk gevangen
in die saaie collegezalen.**

Dat had ik er niet voor over om een vel papier te behalen. Dus besliste ik om een wereldreis te maken van enkele maanden. Die enkele maanden werden uiteindelijk ruim 30 maanden, Rome, Istanbul, Dubai, Rio, Montreal, Kaapstad, Caïro... Dat is ook weer een gevolg van het onrustige, impulsieve stemmetje in mijn hoofd. Ik werd een expert in het vinden van goedkope vluchten en goedkope hostels. Het voordeel van die hostels is dat je er mensen ontmoet van over de hele wereld. Mensen die mij op hun beurt uitnodigden en onderdak boden in hun land. Zo bouwde ik onbewust een wereldwijd netwerk op. Ik schreef me in voor allerlei vormings- of leaderships programma's, waardoor mijn netwerk nog verder aangroeide. Voor elke reis nam ik contact op met plaatselijke politici, journalisten of mensen uit het middenveld. Ik wilde interessante mensen ontmoeten die mijn wereld konden verruimen. Bij negen

van de tien verzoeken kreeg ik een positief antwoord. De zeldzame keren dat ik geen afspraak geregeld kreeg, benaderde ik iemand uit de entourage van de 'geviseerde' persoon.

Als jonge mensen mij vragen of ze goed bezig zijn, geef ik hen als raad dat het belangrijk is om tussen hun twintigste en vijfendertigste zoveel mogelijk ervaring op te doen, zelfs al hebben ze op dat moment geen flauw benul waar ze naartoe gaan. Zelf ben ik tien jaar lang aan de slag geweest zonder echt te weten waar ik mee bezig was, zonder te weten waar ik goed in was. Dat is wat Steve Jobs bedoelt met *'connecting the dots'*: het is pas als je in de achteruitkijkspiegel kijkt dat je het verband zal ontdekken tussen de losse stipjes, dat je de rode draad ziet. Dit in tegenstelling tot sommige jongens uit mijn schooltijd die toen al wisten: ik word advocaat of ik word dokter. En jawel, dat zijn ze ook geworden. Hun leven speelt zich af in een vastgelegd kader: in de winter gaan ze skiën en in de zomer naar de festivals. Zij hadden een context en de nodige handvatten, in tegenstelling tot veel van de allochtone jongeren die met heel veel twijfel en onzekerheid zaten.

Ik zie me nog zitten in de lounge van een *upscale* hotel in Shangai met 360 graden uitzicht. Om me heen alleen zakenlui van tweemaal mijn leeftijd. Ze bekeken me met een blik van: wat doet die snotaap hier? Ik genoot van de absurditeit van heel het gebeuren. Mijn aanwezigheid daar klopte gewoon niet. Dat was niet de eerste en zeker niet de laatste keer dat ik me op een plek of een in situatie bevond die niet correspondeerde met de status, titel of ervaring die ik op dat moment in mijn leven had. Mijn leven is een mix van *Forrest Gump* en *Slumdog Millionaire*. Ik heb eigenlijk weinig materi-

ele eisen. Ik heb al tien jaar geen auto. Ik geef vooral geld uit aan reizen, leren en lezen.

Mijn aha-moment in Marrakech

In China drong het tot me door dat echt alles mogelijk is. Als je maar genoeg lef hebt, je je niet te veel aantrekt van hoe anderen naar je kijken of wat ze van je verwachten. Wie te veel binnen de lijntjes kleurt zal nooit ver geraken. Of zoals Virgilius in *De Aeneis* meer dan 2000 jaar geleden al optekende: 'Het geluk staat aan de kant van zij die durven.' Wat niet betekent dat ik af en toe, tijdens bepaalde assessments, op subtiele wijze geconfronteerd word met het feit dat ik geen diploma heb.

Mijn kracht is mijn onrust en mijn dadendrang, gecombineerd met mijn nieuwsgierigheid. Hierdoor heb ik als een ware jager-verzamelaar door de jaren heen geleerd om mij op alle mogelijke en onmogelijke plaatsen binnen te wringen en zo een rijk netwerk op te bouwen. Zo heb ik als redacteur gewerkt bij Panenka, het productiehuis van Tom Lenaerts, net omdat ik een goed gevuld adresboekje had en zo de nodige contacten kon vinden voor het programma *Het leven zoals het is*. Toen kreeg ik een jobaanbod in Californië van mijn host bij wie ik ooit gelogeed had tijdens een van mijn reizen. Zijn vrouw was executive bij ABC. Dus trok ik maar weer de wereld in.

We schrijven december 2016. In de Verenigde Staten heeft een megalomane realtyster zonet de Amerikaanse presidentsverkiezingen gewonnen en enkele duizenden kilometers verderop hebben de Britten een punt gezet achter een 47-jarige haat-liefdesrelatie met de Europese Unie. En ik zit aan de conferentietafel op de Atlantic Dialogue Emerging Leaders Conference in Marrakech. Dit is een gezamenlijk initiatief gelanceerd door The German Marshall Fund of the United States en het OCP Policy Center of Marokko. Deze internationale conferentie lokt jaarlijks enkele honderden bedrijfs- en regeringsleiders van over heel de wereld naar Marokko om over de toekomst van het Zuiden te filosoferen.

**Het is de fout van de aanwezigen hier
in de zaal dat we nu plots opgescheept
zitten met Trump en de Brexit.
Mochten de aanwezige leiders
wat meer jonge mensen mee laten
beslissen in hun bedrijven, partijen en
organisaties, dan zouden we nooit in
deze situatie zijn beland.**

Mijn tussenkomsten tijdens de conferentie hadden blijkbaar de aandacht getrokken van de organisatoren, dus vroeg ze me om plaats te nemen in het *closing panel*. Ik wierp een blik op van mijn nota's en keek zenuwachtig naar de moderator. Heeft hij mij nu net een vraag gesteld of niet? Terwijl ik haastig door mijn notitieboekje bladerde, verblindden vier felle spotlights en een half dozijn camera's mijn zicht. Wat was de

vraag ook al weer? Ik besluit de vraag te negeren en begin een tirade over het gebrek aan mondiaal leiderschap.

Stilte in de zaal.

Ik ga verder: 'Een decennialange ervaring op het hoogste niveau staat niet altijd garant voor sterk leiderschap. Wie van de aanwezigen heeft de Brexit zien aankomen, Trump, de financiële crisis van 2008, de Russische inval in de Krim of de Arabische Lente?'

Applaus.

Mijn bijdrage aan het slotdebat was niet bepaald wereldschokkend, maar mijn geïmproviseerde pleidooi voor meer jong bloed op alle bestuursniveaus leverde me de sympathie op van het publiek en de moderator, BBC World-coryfee Nik Gowing. Gelukkig wist Nik me die avond in de coulissen nog te vertellen dat ik niet de enige was die al eens durfde te improviseren op belangrijke momenten.

In Marrakech hoorde ik voor het eerst de uitspraak van Shirley Chisholm, het eerste vrouwelijke Afro-Amerikaanse parlements lid in de Verenigde Staten:

***If they don't offer you a seat at the table,
bring a folding chair.***

Dat was mijn aha-moment. Ik worstelde al lang met het gevoel dat ik met mijn uitgebreide netwerk, opgebouwd na