

Meer vrouwelijke commissarissen, ook meer inclusiviteit?



In de rvc's van beursgenoteerde ondernemingen is nu bijna 30% vrouw. Maar is er daardoor ook meer aandacht voor de andere perspectieven die vrouwen kunnen inbrengen? Er is nog een wereld te winnen.

De vrouwelijke commissaris is in opmars, bleek ook uit de laatste Female Board Index van prof. dr. Mijntje Lückérath die vorige week verscheen. Het aantal vrouwen in de rvc's van beursgenoteerde bedrijven is al bijna 30% — het wettelijke streefgetal dat een minimum zou zijn om verschil te maken. Maar wat betekent dit? Voegt de vrouwelijke commissaris daadwerkelijk iets toe? Heeft ze een waardevolle plek aan tafel en oefent ze een invloed uit die anders is dan die van haar mannelijke collega's?

Deze en andere vragen vormen de grondslag voor een onderzoek dat Mijntje Lückérath uitvoerde met prof. dr. Naomi Ellemers en prof. dr. Floor Rink. Ze doen al jaren onderzoek naar vrouwen in hoge managementfuncties en richten hun focus nu op de vrouwelijke commissarissen uit de Female Board Index om meer inzicht te krijgen in de diversiteit in de top van ons bedrijfsleven.

Of liever gezegd de inclusiviteit. 'Diversiteit,' zegt Lückérath, 'is dat er meer vrouwen aan tafel zitten. Inclusiviteit is dat die vrouwen ook gehoord

worden. Het eerste kan ik goed meten op basis van de Female Board Index, maar wij kunnen op basis van de cijfers niet zien of ze ook gehoord worden.'

Uit het onderzoek, een enquête die naar 32 vrouwelijke commissarissen werd gestuurd, blijkt onder andere dat de vrouwen zich zeker gerespecteerd voelen aan de bestuurstafel. Maar als het gaat om daadwerkelijke belangstelling voor de kritische geluiden en andere perspectieven die zij kunnen inbrengen, dan lijkt er nog een wereld te winnen.

VASTGEROESTE DENKPATRONEN
Wat bovenal opvalt, is dat de vrouwelijke commissarissen voornamelijk uit de bekende netwerken komen, wat betekent dat de werving en selectie nog tamelijk traditioneel verloopt. Volgens Lückérath liggen vastgeroeste denkpatronen hieraan ten grondslag. 'Er is nog steeds een grote groep die zegt dat je alleen een goede commissaris kunt zijn als je zelf bestuurder bent geweest en sectorkennis hebt.' Het effect hiervan is tweeledig, en niet per se voordelig voor de diversiteit. Ten eerste blijft de vijver vrij klein. Ten tweede is de kans groot dat de headhun-

ter steevast bij een bepaald type vrouw uitkomt: eentje die door de mangel van het bedrijfsleven is gegaan.

De kans is dan groot dat het vrouwen zijn die zich op weg naar de top gedrag hebben aangeleerd dat er al gebruikelijk was. 'Wat je vaak ziet,' zegt Ellemers, 'is dat de vrouwen die erin slagen op de hoogste posities te komen zichzelf een strategie hebben aangeleerd om net zo te doen als de heren.' Dan zit er dus iemand aan tafel die er anders uitziet, met een jurk aan, maar die zich op precies dezelfde manier gedraagt als de mannen. De hoop is dat vrouwen extra inzichten zullen opleveren, nieuwe perspectieven, maar met het louter toevoegen van vrouwen krijg je die niet automatisch.

Een belangrijke rol is hierin weggelegd voor de voorzitter. *The chairman makes or breaks the board*, wordt wel gezegd, en die vlieger gaat in het geval van diversiteit zeker op. 'Ik heb een paar commissarissen gehad waar tot mijn grote vreugde de voorzitter van de raad het onderwerp enorm op de radar had, en dat heeft echt invloed', zegt Annet Aris, commissaris van onder meer Rabobank, Randstad en ASML. 'Op benoemingsprocedures, maar ook op de groepsdynamiek.' In het onderzoek geeft iets meer dan de helft van de ondervraagde commissarissen aan dat hun voorzitter diversiteit belangrijk vindt. 'Heel goed, denken wij dan,' zegt Ellemers, 'maar in de andere helft van de gevallen vindt de voorzitter dat dus onvoldoende belangrijk.'

De vrouwen voelen zich nagenoeg allemaal wel serieus genomen en geres-

Achtergrond onderzoekers



Prof. dr. Mijntje Lückérath is hoogleraar corporate governance aan Tilburg University, Tias School for Business and Societies. Ze is de Academic Director van het Tias Commissarissen en Toezichhouders Programma en van het Tias Women Corporate Directors Program: The Next Generation. Zij is tevens de samensteller van de jaarlijkse Female Board Index.



Prof. dr. Naomi Ellemers is sociaal psycholoog en hoogleraar aan de faculteit sociale wetenschappen aan de Universiteit Utrecht. Zij is onder andere gespecialiseerd in moreel gedrag en diversiteit op de werkvloer.



Prof. dr. Floor Rink is sociaal psycholoog en hoogleraar aan de faculteit economie en bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Haar expertise richt zich op organisatiegedrag, met diversiteit, toezicht, macht en coöperatie als aandachtsgebieden.

pecteerd. Niettemin ervaren ze hun persoonlijke invloed op de gang van zaken als minder groot. 'Men is blij dat er meer vrouwen in de board zitten,' zegt Ellemers, 'maar de aandacht voor afwijkende perspectieven en ruimte voor een andere inbreng blijken toch tegen te vallen.'

Petri Hofsté, commissaris bij onder andere Achmea en Rabobank, herkent dat

wel. 'Ik heb het geluk gehad dat ik nooit de enige vrouw ben geweest in een rvc. Eén vrouw is geen vrouw, zeggen ze wel. Het risico bestaat dan dat je of heel erg gaat overschreeuwen als vrouw, of je past je zodanig aan dat je stem verloren gaat.'

Een beetje lef heb je daarbij wel nodig, zegt Aris. 'Vrouwen hebben vaak een minder gebruikelijk profiel, dus ze moe-

ten hun geloofwaardigheid ergens anders vandaan halen. Daar moet je wel wat voor in je mars hebben. Voldoende zelfvertrouwen en de moed je uit te spreken wanneer je de dingen anders ziet.'

Heb je het vertrouwen eenmaal gewonnen, dan heb je als vrouw wel meteen een streepje voor. Dat is althans de ervaring van Marike van Lier Lels, commissaris bij onder andere NS, Dura Vermeer en Post-NL. 'Ik zeg altijd: je begint met een extra drempel, want je moet beter je best doen om te zorgen dat je serieus genomen wordt. Maar als dat eenmaal gebeurt, dan kun je je ook meer permitteren. Je kunt op een andere manier dingen aanpakken zonder dat het bedreigend wordt. Mannen voeren onderling vaak meer strijd dan met een vrouw die iets vraagt.'

MENSELIJKE KANT

Maar hoe anders is dan die aanpak van vrouwen? Dat blijft de hamvraag. Er zijn onderzoeken die suggereren dat er een positieve correlatie is tussen het aandeel vrouwen in een rvc en de mate waarin de Corporate Governance Code wordt nageleefd. Maar als er al een verband tussen de twee is, dan hoeft dat niet oorzakelijk te zijn. 'Misschien zitten die vrouwen er omdat het bedrijf al veel beter bepaalde normen naleeft en dus ook de diversiteitsnormen', zegt Lückérath.

Diversiteit gaat verder dan man-vrouw-verhoudingen, zegt Pauline van der Meer Mohr, commissaris bij EY en DSM en voorzitter van de Commissie Corporate Governance. Het gaat meer om het type mens dat je aan tafel hebt. 'Als je kijkt

wat er allemaal is misgegaan de afgelopen jaren, dat had bijna altijd te maken met een cultuur die niet in orde was, gedragsaspecten, zonnekoningsgedrag. Het is voor commissarissen moeilijk daar toezicht op te houden. Je zit snel aan persoonlijkheden en ego's te sleutelen en dat is griezelig voor de traditionele toezichthouder. Dus je wilt ook een ander type commissarissen. Mensen die hopelijk een keer een boekje hebben gelezen over psychologie en kunnen varen op algemene menselijke kennis. Dat hoeven niet per se vrouwen te zijn, ik ken ook mannen die de dialoog niet schuwen over de menselijke kant van bestuur.'

Volgens Marike van Lier Lels is de gemiddelde raad van commissarissen wat dat betreft al enorm opgeknapt. 'Toen ik 22 jaar geleden begon, was de rvc echt een old boys network en lazen mensen de stukken niet of nauwelijks. Ik was de enige die vragen stelde over de dynamiek in de boardroom en dat vond iedereen maar raar. Maar toen kwam dat boek van Jeroen Smit over ABN Amro en plots zag iedereen het belang van zulke vragen.'

Hetzelfde geldt voor diversiteit. 'Twintig jaar geleden werd daar in de bestuurskamer nog lacherig over gedaan', vertelt Van der Meer Mohr. 'Een hele generatie mannen zat te huilen dat er voor hen geen plaats meer was. Nu ken ik nog maar weinig ondernemingen waar op het hoogste niveau diversiteit nog wordt afgedaan als politiek correct. Het hoort nu echt bij goed bestuur om te kijken of er een goede balans is. Dus *get used to it*, zou ik zeggen. Dit is het nieuwe normaal.'

- Volgens de nieuwe Female Board Index is in de rvc's van beursgenoteerde bedrijven nu bijna 30% vrouw.
- Nieuw onderzoek buigt zich over de vraag of de vrouwelijke commissaris ook werkelijk iets toevoegt.
- Het toezicht lijkt meer oog te hebben voor de menselijke kant van bestuur. Maar er is nog ruimte voor verbetering.