

# Man zoekt vrouw — in woord, niet in daden

Mannelijke bestuurders voelen zich schuldig omdat ze vrouwen te weinig kansen gunnen in het bedrijfsleven. Als ze daarop worden aangesproken, gaan ze gretig in discussie. Maar de daden blijven vooralsnog achterwege

**M**annen voelen zich schuldig omdat ze vrouwen te weinig kansen gunnen in het bedrijfsleven. Die conclusie drong zich op na een seminar vorige week van de IMD-alumni in Nederland. De oud-IMD-cursisten hadden twee sprekers uitgenodigd: Sylvia Tóth, voormalig bestuursvoorzitter van uitzendorganisatie Content en thans commissaris bij een aantal organisaties, en Peter Lorange, president van IMD. Tóth sprak over het vrouwelijke element in de veranderende rol van commissarissen. Volgens dagvoorzitter Herman Bol was het haar eerste spreekbeurt in zes jaar. Het onderwerp van Lorange was de vijf valkuilen en drie kerntaken voor elke ceo.

Er waren 120 alumni naar de burelen van Egon Zehnder in het Amsterdamse Atrium gekomen om te luisteren en mee te discussiëren. Onder hen waren acht vrouwen. Ondanks het enorme mannelijke overwicht ging negentig procent van de discussie na de inleidingen over het gebrek aan vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Zelfs in zo'n mannengroep leeft dat onderwerp blijkbaar sterk. De valkuilen en kerntaken van de ceo kwamen niet meer aan bod. De mannen vonden het veel belangrijker om erachter te komen hoe zij vrouwen moeten boeien en binden. Want dat lukt nog niet zo best in Nederland. 'Ons land deelt de dubieuze eer met Pakistan om het laagste percentage vrouwen aan de top van het bedrijfsleven te hebben', aldus Tóth.

Vrouwen hebben echt wat toe te voegen in het bedrijfsleven. Daar

was iedereen het over eens. Dat geldt ook in het toezicht, zei Sylvia Tóth. 'Vrouwelijke waarden en vaardigheden zijn van nature vernieuwend en verbeterend.' Mirella Visser, president van het Women's International Network, haalde in het forum Canadees onderzoek aan waaruit blijkt dat toezichhoudende organen met vrouwen betere beslissingen nemen dan vergelijkbare raden met alleen maar mannen.

Tóth legde een verband met het economische model van continentaal Europa. Daarin is volgens haar meer ruimte voor vrouwelijke waarden dan in het eendimensionale, op winst gerichte Angelsaksische model. Zij sloot daarbij aan bij een groeiende groep bestuurders, die naar alternatieven zoekt voor het dominant geworden model waarin aandeelhouderswaarde voorop staat.

Zowel de mannen aan de top van het Nederlands bedrijfsleven als de mannen in de zaal bij Egon Zehnder zijn best bereid om vrouwen meer ruimte te geven. Dat zeggen ze althans. Tóth had aan een aantal Nederlandse leiders gevraagd of zij de toegevoegde waarde zien van meer vrouwen aan de top. Zij kreeg louter bevestigende antwoorden. Hans Wijers, bestuursvoorzitter van Akzo Nobel: 'Ik verwacht dat we in de toekomst veel meer vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen zullen zien, omdat het aanbod van goed opgeleide, maatschappelijk ervaren en energieke vrouwen explosief zal stijgen en er steeds hogere eisen worden gesteld aan bestuursgrema.'

Gerard Kleisterlee (Philips): 'Het kan niet zo zijn dat de helft van de populatie aan de zijlijn staat.' Antony Burgmans (Unilever): 'Je kunt niet anders dan tot de conclusie komen dat de inbreng van vrouwen in onze organen van toezicht onmisbaar is.'

Een paar vragenstellers stelden voor om ook in Nederland te werken met positieve discriminatie. Net zoals in Zuid-Afrika na de Apartheid bewust niet-blanken moesten worden benoemd om de ongelijkheid te verminderen, zou dat in Nederland met vrouwen kunnen gebeuren. Kijk maar naar de Verenigde Staten, riepen een paar mensen, waar dankzij het quotabeleid veel meer vrouwelijke toppers zijn. Peter Lorange reageerde met de opmerking dat het percentage in Amerika wel hoger is, maar de attitude nog steeds hetzelfde. Dat was Sylvia Tóth niet met hem eens. 'Als ik met Amerikaanse vrouwen praat gaat het altijd over de business. Als ik met Nederlandse vrouwen praat, gaat het alleen maar over hoe je het werk in evenwicht brengt met je kinderen, met je schoonmoeder en de rest van de familie.' Nederlandse vrouwen willen zowel een fantasische carrière als een bevredigend privé-leven. Hun ambitie schiet tekort. 'Je moet bereid zijn je persoonlijke leven op te offeren en dat willen vrouwen vaak niet', aldus Tóth.

De mooie woorden konden niet verhullen dat zowel heden als toekomst een somber beeld te zien geven. Het aantal vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven is op dit moment laag en er is

zelfs geen zicht op verbetering. Samen met Egon Zehnder heeft het Women's International Network de stand van zaken in Europa onderzocht. Mirella Visser lichtte een tipje van de resultaten op, die half juni worden gepresenteerd. Daaruit blijkt dat net onder de top nog minder vrouwen zitten dan in de top zelf. 'Zelfs het lage niveau dat we nu hebben zal moeilijk te handhaven zijn', somberde zij.

Om meer vrouwen in de top te krijgen, moeten allereerst de vrouwen er harder aan trekken. Ze moeten ambities durven te koesteren. Visser merkte op dat het belangrijk is om lijnfuncties met winstverantwoordelijkheid te bekleden als opmaat voor een bestuursfunctie, terwijl veel vrouwen juist de voorkeur geven aan staffuncties in HR of communicatie.

Maar ook de mannen staan nog in de weg. Ze zeggen wel vrouwen te willen benoemen, maar verbergen zich achter het excuus dat ze geen goede vrouwen kunnen vinden. Of ze accepteren alleen maar vrouwen die zich aanpassen aan de mannencultuur, terwijl de vrijking juist komt van vrouwen die vrouwelijke waarden inbrengen. Tóth zei te vrezen dat de huidige generatie bestuurders er niet toe in staat is die diversiteit te accepteren, laat staan te waarderen. Alleen bestuursvoorzitters met dochters die carrière willen maken, komen soms plotseling tot inzicht. Maar om écht te veranderen is een zekere massa nodig. Een tip van Visser: 'Als je één goede vrouw hebt, wacht dan even tot je er nog een vindt. Als je er twee tegelijk kunt benoemen, staan ze sterker.'

» *Twan van de Kerkhof*