

Minder klagen over een glazen plafond, dat helpt



Topvrouwen We weten dat relatief weinig vrouwen de top bereiken. Wat we niet goed weten: waarom lukt het sommige vrouwen wél? En wat kunnen bedrijven die graag meer diversiteit in de top willen van die

Het was voor de meeste vrouwelijke bestuursvoorzitters geen droom die uitkwam: de baas worden van een groot bedrijf. Geen ambitie waar ze hun hele carrière al naartoe hadden gewerkt. Sterker nog: sommigen hadden er niet eens echt zin in. Ze werden de baas uit plichtsbesef. Dat blijkt uit een onderzoek van Korn Ferry, een internationaal wervings- en selectiebureau voor bestuurders, onder 57 vrouwelijke (oud-)bestuursvoorzitters van grote, Amerikaanse bedrijven. Slechts 12 procent van de geïnterviewde vrouwen wist altijd al dat ze wilde doorstomen naar de top.

Doel van het onderzoek was nu eens niet te onderzoeken waarom zo weinig vrouwen de top halen, maar waarom het deze 57 vrouwen wél lukte. En wat bedrijven die graag meer diversiteit in de top willen daarvan kunnen leren. Onder de geïnterviewde vrouwen bevonden zich de bestuursvoorzitters van aandelenbeurs Nasdaq (Adena Friedman), autobedrijf General Motors (Mary T. Barra) en technologiebedrijf Hewlett Packard (Meg Whitman).

Het merendeel van de topvrouwen had nooit bedacht dat ze de leiding van een groot bedrijf weleens op zich zou kunnen nemen, totdat een leidinggevende of mentor haar daar expliciet op gewezen had. Toen een van hen (de citaten uit het onderzoek zijn geanonimiseerd) te horen kreeg dat ze zou worden benoemd tot lid van de raad van bestuur, was ze zelfs „*completely shocked*”. Veel vrouwelijke bazen hebben zich tot die functie laten overhalen, zegt Frederika Tielenius Kruythoff, managing director ‘executive search’ van Korn Ferry.

Bescheidenheid aan de kant

Als Pieter Cortenbach, partner bij het Nederlandse executive search-bureau Vanderkruijs, vrouwen benadert voor een bestuursfunctie, merkt hij inderdaad dat zij vaker dan mannen in eerste instantie terughoudend reageren. Ze zeggen bijvoorbeeld dat het te vroeg komt in hun carrière, omdat ze eerst nog andere stappen moeten zetten. Of dat ze niet zeker weten of zij wel de juiste persoon zijn.

Bijna de helft van de „plaatsingen” die zijn bureau doet, voornamelijk bestuursfuncties bij grote maatschappelijke organisaties als ziekenhuizen en universiteiten, wordt de laatste jaren vervuld door een vrouw. Maar die bemiddelingen zijn wel „tijdsintensiever”. Cortenbach: „Vrouwelijke kandidaten moeten meer gestimuleerd worden dan mannelijke kandidaten. Ze moeten verleid worden om de uitdaging aan te gaan en hun bescheidenheid even aan de kant te zetten. Om minder kritisch te zijn op zichzelf.”

Er is nog nauwelijks onderzocht of en hoe vrouwelijke bestuursvoorzitters verschillen van mannelijke bestuursvoorzitters, en van alle vrouwen die de top níét

haalden. De reden daarvoor is simpel, staat in het onderzoeksrapport van Korn Ferry: er waren tot voor kort zo weinig topvrouwen dat een statistisch onderzoek onmogelijk was. Dit onderzoek bestaat uit interviews en opdrachten die drijfveren, persoonlijke eigenschappen en competenties meten. Het werd financieel gesteund door The Rockefeller Foundation, die wil dat in 2025 honderd vrouwen een bedrijf uit de Fortune 500 (een ranglijst van de grootste Amerikaanse bedrijven) leiden. Nu heeft nog maar 6 procent van die ranglijst een vrouwelijke bestuursvoorzitter, een percentage dat overeenkomt met het aantal vrouwelijke bestuursvoorzitters van Nederlandse, beursgenoteerde bedrijven (6,2 procent).

Een hoge mate van eigenheid

Mijntje Lückerath, die als hoogleraar 'corporate governance' de Nederlandse ranglijst van beursgenoteerde bedrijven jaarlijks bijhoudt, is net een vergelijkbaar onderzoek begonnen onder de vrouwelijke commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. Het is dus nog te vroeg om op basis van wetenschappelijk onderzoek te zeggen wat de vrouwen die de top wél hebben gehaald nu precies typeert. Maar Lückerath kent, na jaren van onderzoek op dit gebied, vrijwel al deze vrouwen persoonlijk. „Wat mij opvalt”, zegt ze, „is dat ze allemaal een optimistische, positieve grondhouding hebben. Geen geklaag over glazen plafonds, maar een soort houding van: 'moedig voorwaarts'.”

Cortenbach zegt dat de „grote kracht” van de vrouwen die de top hebben bereikt is dat ze zichzelf blijven en zich niet aanpassen aan hun vaak mannelijke collega-bestuurders. „De succesvolle vrouwen hebben een hoge mate van eigenheid en zijn in staat die vast te houden. Ze blijven de kwaliteiten die hen onderscheiden benutten.” Het noemen van voorbeelden van die onderscheidende kwaliteiten, zegt hij, wordt al gauw „opendeurenpolitiek”. Maar denk aan: vrouwelijke bestuurders luisteren vaak beter dan mannelijke, ze hebben meer geduld, kunnen beter verbinden. „Het is een evenwichtskunst om die kwaliteiten te combineren met de andere eigenschappen die nodig zijn om de top te bereiken.”

Het onderzoek van Korn Ferry biedt aanbevelingen voor bedrijven die graag meer vrouwen op hoge posities zouden willen hebben. Want nu is gebleken dat veel vrouwen zélf die ambitie niet hebben, kan het helpen als bedrijven weten hoe die ambitie wel kan worden aangewakkerd.

Heel belangrijk, zegt Tielenius Kruythoff, is dat getalenteerde vrouwen al vroeg in hun carrière „geïdentificeerd” worden en bijvoorbeeld mentoren krijgen toegewezen. Zo kunnen valkuilen worden vermeden. Zo zijn de vrouwelijke bestuursvoorzitters uit het onderzoek van Korn Ferry zeer gedreven en kiezen ze graag voor moeilijke uitdagingen.

Zorg je wel dat je blijft netwerken?

Tielenius Kruythoff: „Maar de keerzijde daarvan is dat vrouwen geneigd zijn zich als specialist vast te bijten in supercomplexe problemen. Daardoor wordt minder gauw gezien hóé goed ze zijn.” Een mentor kan bij elke klus, elk project en elke carrièrestap die zo'n getalenteerde vrouw neemt vragen: is die uitdaging wel zichtbaar genoeg om de top te bereiken? Kies je wel de juiste functies om voldoende ervaring op te doen voor leiderschap? Zorg je wel dat je blijft netwerken?

Een andere valkuil is dat vrouwen vaker dan mannen een „projectachtig iets” doen, aldus Tielenius Kruythoff. Minder vaak krijgen ze een echte ‘businessrol’ toebedeeld. Dat zit een goede ontwikkeling naar de top in de weg. Een voorbeeld: vrouwen doen alleen maar „sales of marketing” en verbreden hun carrière niet door ook eens de verantwoordelijkheid te krijgen over een fabriek. Bovendien helpt het niet dat vrouwen minder dan mannen geneigd zijn zichzelf op de voorgrond te zetten. In het onderzoek van Korn Ferry scoren de vrouwelijke bestuursvoorzitters lager op ‘ego’ dan gemiddeld – ze hebben een lager vertrouwen in zichzelf dan mannelijke bazen. Die houding beïnvloedt volgens Tielenius Kruythoff vervolgens ook de bedrijven die nieuwe bestuurders zoeken en een keuze moeten maken. „Bij mannelijke kandidaten voor een bestuursfunctie krijgen wij veel minder vaak de vraag of ze bepaalde kwaliteiten al bewezen hebben.”

Een manier voor bedrijven om vrouwelijk talent in een vroeg stadium te ontdekken en te begeleiden is het inzetten van *assessments*, zegt Tielenius Kruythoff. Opdrachten waarmee getest kan worden of werknemers over de eigenschappen beschikken die nodig zijn om de top te bereiken. Denk aan doorzettingsvermogen, prestatiedrang en de bereidheid om risico's te nemen. Op die manier komen niet alleen de concrete prestaties aan het licht, maar ook „wat er achter de mensen zit”.

Zo verschillen de drijfveren om de top te bereiken tussen mannen en vrouwen sterk. De onderzochte vrouwelijke bestuursvoorzitters hebben een bovengemiddelde drang uitdagingen aan te gaan en houden niet van een status-quo. Ook hebben ze een sterke onafhankelijkheidsbehoefte: sterker dan gemiddeld bij bestuursvoorzitters. En ze vinden zingeving bovengemiddeld belangrijk: ze willen met hun topfunctie een positieve impact hebben op de werknemers en de samenleving. Tielenius Kruythoff: „Vrouwelijke talenten erop wijzen dat ze, eenmaal de baas, echt iets kunnen betekenen voor de wereld, dat kan hun ambitie triggeren.”

Dit artikel werd gepubliceerd in NRC Handelsblad op Dinsdag, 9 januari 2018, pagina 6 -