

# BARSTEN IN HET GLAZEN PLAFOND

De top van het Nederlandse bedrijfsleven telt nog altijd weinig vrouwen. Hun aantal groeit mondjesmaat. Toch komt de feminisering van het topmanagement bij steeds meer grote bedrijven hoger op de agenda te staan.

Danielle Pinedo

‘Of ik een topvrouw ben?’ Danielle Schuur (32) moet even over die vraag nadenken. „Een topvrouw”, zegt ze uiteindelijk, „is een vrouw die werk en privé zo kan combineren dat ze uit beide energie haalt én progressie boekt. Volgens die definitie ben ik een topvrouw.”

Onder de meest gangbare definitie van ‘topvrouw’ vallen vrouwelijke leden van raden van bestuur of directies, leden van raden van commissarissen en de eerste drie managementlagen direct onder de raad van bestuur of directie. Schuur, voormalig directielid van IBM Nederland en nu in opleiding tot executive, valt daar zonder twijfel onder. Ze heeft „een paar reuzenstappen gemaakt”, zoals ze het zelf zegt. En anno 2003 kunnen nog maar weinig Nederlandse vrouwen haar dat nazeggen.

Uit de *Emancipatiemonitor 2002* van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) blijkt dat het aandeel vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven buitengewoon klein is. In de top-25 van 's lands grootste bedrijven was in 2001 4,6 procent van de bestuursleden en commissarissen vrouw, tegen 4,7 procent in 1999 en 2,5 procent in 1992. Terwijl het aantal vrouwelijke commissarissen de afgelopen maanden iets afnam – mede door de benoeming van Karla Peijs tot minister van Verkeer en Waterstaat en Sybilla Dekker tot minister van VROM – nam het aantal vrouwelijke bestuursleden juist toe. Zo werd Nancy McKinstry in maart gepresenteerd als topvrouw bij uitgeverijconcern Wolters Kluwer en trad Judith Boynton vorige week toe tot het Comité van Managing Directors van de Nederlands-Britse oliegigant Shell. Opvallend blijft volgens ingewijden

dat in de raden van bestuur van de vijftiengrootste ondernemingen in Nederland nog altijd geen enkele vrouw zit.

Als het aan de Nederlandse regering ligt, neemt het aantal vrouwelijke topmanagers de komende jaren fors toe. In het *Meerjarenbeleidsplan emancipatie* geeft het kabinet aan voor 2004 te streven naar een verdubbeling van het aandeel vrouwen in topfuncties (lees: raden van bestuur en raden van commissarissen) en daarna naar een verdere groei met twee procentpunten per jaar. Om dit voornemen kracht bij te zetten werd in 2001 door de ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken een ambassadeursnetwerk van veertien prominente topmanagers in het leven geroepen. De huidige lichting ambassadeurs, onder wie Gerlach Cerfontaine (president-directeur Schiphol Group), Nout Wellink (president van De Nederlandsche Bank) en Henk Dijkgraaf (president-directeur van Shell Nederland) probeert binnen hun eigen bedrijf veranderingen op gang te brengen en organiseert bijeenkomsten en reclamecampagnes.

„De feminisering van het topmanagement komt steeds hoger op de agenda te staan”, zegt Margot van Berkel van Opportunity in Bedrijf, een stichting die sinds 1996 de doorstroom van vrouwen naar hogere managementposities probeert te bevorderen. Hoewel het beruchte ‘glazen plafond’ nog altijd niet verdwenen is, streven steeds meer bedrijven volgens haar naar een meer diverse samenstelling van hun management. „Kijk naar Delta Lloyd”, zegt zij. „Daar steeg het percentage vrouwelijke directeuren door de invoering van een vrouwvriendelijk personeelsbeleid met 11 procent in drie jaar tijd.” Andere ‘voorhoedebedrijven’ zijn volgens haar ING Nederland (waar een groep vrouwelijke toptalenten werd gecoacht), IBM (waar workshops over man-vrouwverhoudingen op de werkvloer worden georganiseerd) en Dow Benelux (een bedrijf met veel aandacht voor de werk-privé-balans).

Het aantal bedrijven dat streefcijfers openbaar maakt, is op de vingers van één hand te tellen. Zo maakte de Koninklijke Shell Groep in 1997 bekend dat in 2008 ten minste 20 procent van het *senior le-*

*adership* van de multinational vrouw moet zijn. Een woordvoerder meldt dat de teller vorig jaar op 8,3 procent bleef steken en dat het bedrijf dus „op koers zit”. Philips maakte dit voorjaar bekend dat het aantal vrouwen in hogere managementposities in 2005 met 10 procent moet zijn toegenomen ten opzichte van vorig jaar. „U kunt ons daar op vastpinnen”, meldt een zelfverzekerde woordvoerder. „In maart volgend jaar presenteren wij onze eerste tussenrapportage.”

De ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top van het bedrijfsleven is niet alleen een verspilling van talent, maar ook van geld, zo concludeerde de Amerikaanse econoom en Nobelprijswinnaar Gary Becker al in 1959. Ondernemingen die alleen zoeken in de *pool* van mannelijke kandidaten – het zogenoemde *old boys network* – zien betere vrouwelijke kandidaten al snel over het hoofd. En bedrijven die verzuimen de beste mensen op de belangrijkste posities te plaatsen, komen zichzelf vroeg of laat tegen. Bovendien doen monoculturen bedrijven geen goed. Zoals het blad *Management Team* onlangs stelde: „Eenheidsworstcultuur en ‘directie-napraters’ brengen een zeker gevaar met zich mee, want organisaties ontberen dan gezonde kritiek.”

Het is een van de redenen dat Henk van Dalen, lid van de raad van bestuur van DSM en ex-lid van het ambassadeursnetwerk, leidinggevenden binnen het chemieconcern enkele jaren geleden opriep bij te dragen aan de aanwas van vrouwelijke managers. „Werd daar in het begin wat lacherig over gedaan, nu ziet vrijwel iedereen er het belang van in”, zegt Ben van Dijk, directeur personeel & organisatie van DSM. Vrouwen kiezen in besluitvormingsprocessen volgens hem voor andere invalshoeken dan mannen. Ze zijn creatiever en onconventioneler in hun denken en komen met onverwachte interventies – eigenschappen die op de lange termijn tot een beter bedrijfsresultaat zouden moeten leiden. Van de driehonderd executives die DSM wereldwijd telt, zijn er momenteel zes vrouw, onder wie drie Nederlanders. „Ons streven is dat aantal de komende twee jaar te verdubbelen”, aldus directeur Van Dijk.

De laatste jaren wordt de organisatiecultuur steeds vaker genoemd als hoofdoor-

zaak voor de geringe doorstroom van vrouwen naar hogere echelons. Begrippen als ‘slangenkuil’, ‘old boys network’, ‘80-uur cultuur’ en ‘politisering’ passeren daarbij regelmatig de revue. „Topmannen hebben elkaar opgeleid, overleggen met elkaar en zijn bij elkaar in dienst geweest”, legt Agneta Fischer, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de UvA uit. „Wil je daar als vrouw tussenkomen, dan moet je van goeden huize komen.” Uit haar onderzoek *Masculiniteit met een feminien gezicht* (2000) blijkt dat vrouwen vaak erg negatieve verwachtingen hebben van de topcultuur. Zo hebben zij weinig op met de competitieve sfeer binnen bedrijven en wordt het emotionele klimaat als ‘moeilijk’, ‘onveilig’, ‘gesloten’ en ‘individualistisch’ getypeerd. „Het zijn met name de door vrouwen gemaakte inschattingen van de organisatiecultuur aan de top in combinatie met hun eigen cultuurvoorkeuren die ervoor verantwoordelijk zijn dat de carrières van vrouwen eerder stagneren dan die van mannen”, schrijft Fischer.

Het glazen plafond vertoont steeds meer barsten, daar zijn alle geïnterviewden het over eens. Al verschillen de meningen over hoe lang het gaat duren voordat van een definitieve afbrokkeling kan worden gesproken. „De komende vijf jaar zie ik bij ons geen vrouw tot de raad van bestuur doordringen”, zegt Van Dijk van DSM spijtig. „We zullen nu eerst die *pipeline* moeten vullen met vrouwelijk talent. *First things first.*” Monique Brummans, directeur en mede-opperichter van het op vrouwen gerichte executive search bureau Diemen & Van Gestel: „Afgaande op het vrouwelijk talent dat nu op de bank zit, voorspel ik dat het aantal commissarissen, bestuurders en topmanagers over vijf jaar tussen de 15 en 20 procent zal schommelen.”

Ook Danielle Schuur van IBM hoopt ooit een hogere managementfunctie in Europa te bekleden. Een tip aan al die vrouwen die in de wachtkamer zitten: „Ophouden met dat gezeur over glazen plafonds. In het huidige klimaat kun je als vrouw alles voor elkaar krijgen. Je moet alleen weten wat je wilt en dat uitstralen.”

**Aantal vrouwelijke commissarissen stijgt langzaam**

Welke branche heeft de meeste vrouwelijke commissarissen?

	1999	2001
Industrie	3,7%	4,8%
Bouw	7,7%	9,5%
Handel / horeca	2,9%	5,3%
Transport / communicatie	1,9%	8,0%
Financiële dienstverlening	6,1%	4,9%
Zakelijke dienstverlening	1,3%	5,3%

NRC Handelsblad 090703 / Bron: SCP/Elite research. Cijfers van begin dit jaar

**Wie zijn de machtigste zakenvrouwen van Nederland?****1. NEELIE KROES, 1941**

(acht commissariaten, waaronder Ballast Nedam, NCM Holding en Corio)

**2. MARIKE VAN LIER-LELS, 1959**

(lid RvC Koninklijke KPN en United Services Group)

**3. LUTGART VAN DEN BERGHE, 1951**

(onder meer lid RvC Koninklijke Luchtvaart Maatschappij en lid RvB CAPCO)

**4. SYBILLA DEKKER, 1942**

(onder meer lid RvC Nederlandse Spoorwegen en van Rabobank)

**5. DIEN DE BOER-KRUYT, 1944**

(onder meer lid RvC Reed Elsevier en Sara Lee/DE)

**6. TRUDE MAAS-DE BROUWER, 1946**

(onder meer lid Board of Trustees Bernard van Leer Foundation en lid RvC ABN Amro Holding)

**7. KARLA PEIJS, 1944**

(onder meer lid RvC Aegon en Koninklijke Vendex KBB)

**8. ANNEMIEKE ROOBEEK, 1958**

(onder meer lid RvC PCM Uitgevers, non-executive lid RvB Fortis)

**Bron: SCP/Elite research. Sybilla Dekker en Karla Peijs zijn inmiddels wegens hun ministerschap uit de top-8 verdwenen.**