

Carrière

‘Topvrouwen leveren geld op’

Bedrijven met vrouwen in de top halen een hoger rendement op eigen vermogen

Jeroen Bos
Rotterdam

Vrouwelijke bestuurders of commissarissen zijn goed voor de bedrijfsresultaten. Dat blijkt uit onderzoek van Mijntje Lückérath-Rovers van de Erasmus Universiteit. Bedrijven met minimaal één vrouw in de board halen gemiddeld 23,3% rendement op eigen vermogen. Bij ondernemingen met alleen mannen in de top is dat 13,7%, een verschil van 70%.

Lückérath presenteert haar onderzoek vandaag in de vorm van het boek *Topvrouwen*, dat zij samen schreef met journalist Marike van Zanten.

V Dat bedrijven met topvrouwen betere resultaten halen, wisten we toch al? Devrouwenlobby'schermt al tijden met rapporten van McKinsey en Catalyst die dat aantonen.

'Dat zijn internationale onderzoeken. Wij kijken voor het eerst naar de Nederlandse bedrijven. Bovendien wordt vaak gezegd dat die rapporten iets bewijzen. Daar erger ik mij aan, want daarvoor zitten er te veel tekortkomingen aan en de causale relatie is allerm minst aange toond. Ze testen bijvoorbeeld niet op statistische significantie. Daardoor kunnen een paar extreme gevallen het eindresultaat onevenredig beïnvloeden. En het lijkt er ook op dat de onderzochte bedrijven ook zijn gekozen op hun hoge rendement in het verleden. Dat kan de resultaten ook vertekenen.'

V Het veel geprezen McKinsey-rapport kan dus in de prullenbak? 'Daarmee doe je McKinsey tekort. Ik heb kritiek op hun onderzoek naar de financiële cijfers. Maar ze hebben ook gekeken naar hoe medewerkers en consumenten bedrijven met vrouwen in de top waarderen. Die waardering is hoger. Zo'n studie kan veel beter het causale verband aantonen tussen topvrouwen en betere resultaten.'

V Is er zo'n causaal verband?

'Het is een beetje een 'kip-ei'-verhaal. Wat veroorzaakt wat? Het lijkt me heel moeilijk aan te tonen dat de vrouwen in de board voor het hogere rendement hebben gezorgd. Rendement is van veel factoren afhankelijk en misschien zijn de vrouwen in de board wel een indicator van een modern bedrijf waardoor het over de hele linie beter presteert. De vraag hoeveel invloed een raad van commissarissen eigenlijk heeft op de bedrijfsresultaten, is al een onderzoeksvraag op zich.'

Mijntje Lückérath, auteur:
'Als een topvrouw een fout maakt, wordt dat al snel op haar vrouwzijn betrokken.'



V Is een topvrouw vaak een excuus-truus of een rolmodel?

'Eén persoon kan vaak op beide manieren worden bekeken. Maar zeker is dat vrouwen eerder worden gestereotypeerd. Wanneer zij een fout maken, zal dat eerder met hun vrouwzijn in verband worden gebracht dan het manzijn van mannen wanneer zij fouten maken. In ons boek citeren wij Madeleine Albright, de Amerikaanse oud-minister van buitenlandse zaken: 'Er is genoeg plaats voor middelmatige mannen, maar niet voor middelmatige vrouwen.'

V U kijkt in dit boek, en ook in uw Female Board Index, alleen naar de absolute top van ondernemingen. Dat geeft een heel beperkt beeld.

'Daar ben ik mij helemaal van bewust. Dat is het gevaar van lijstjes. Ik bekijk alleen het topje van de ijsberg. Maar het zegt wel iets. De resultaten op eigen vermogen zijn heel opvallend. Van de 32 bedrijven die tussen 2005 en 2008 vrou-

wen in de top hadden, scoren er 26 bovengemiddeld.'

V Het zegt ook heel veel niet.

'Dat klopt. Daarom was bijvoorbeeld Philips in eerste instantie niet zo blij met mijn studie. Zij hebben geen vrouwen in de bestuurskamer en staan daarom helemaal onderaan in de Female Board Index. Maar ze hebben misschien wel veel vrouwen in de lagen onder de top en zij zijn wel met diversiteit bezig. Er zitten veel goede vrouwen in de pijplijn. Die blijven in mijn onderzoek buiten beeld. Ik denk trouwens wel dat zo'n natuurlijke doorgroei van onderop de beste manier is.'

V AEX-fondsen scoren beter dan kleine bedrijven. Wat zegt dat u?

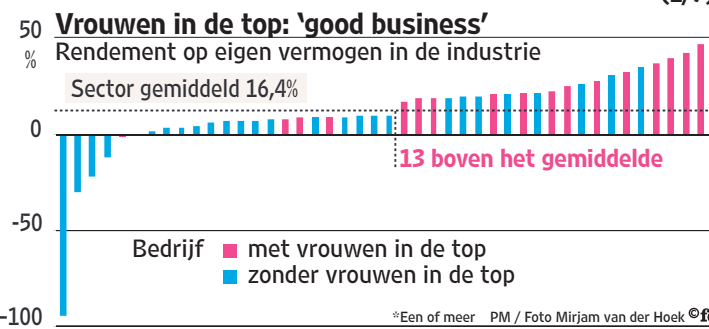
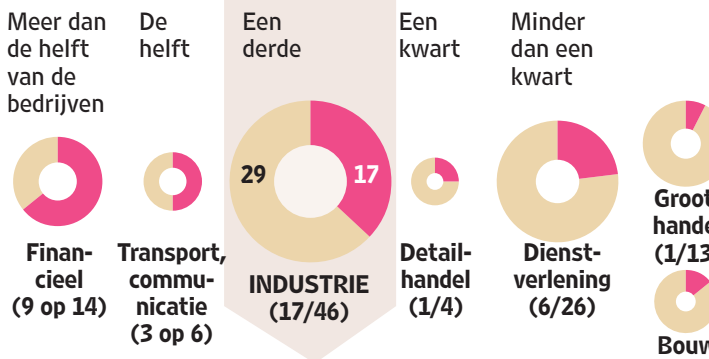
'Dat hoe zichtbaarder de onderneming in de maatschappij is, dat diversiteit dan een belangrijkere rol speelt. De maatschappij vraagt om diversiteit. Een homogene board kan eigenlijk niet meer, daar is consensus over. Bedrijven die zich

Eenzaam aan de top?

Vrouwen in de raad van bestuur en/of raad van commissarissen

Hoeveel en waar?

Aantal bedrijven met vrouwen* in de top als fractie van het totaal



door hun stakeholders daarover het meest voelen aangesproken, voldoen eerder aan de maatschappelijk norm en benoemen eerder een vrouw.'

V Is maatschappelijke druk het beste pressiemiddel?

'Het debat in de media is zeker een belangrijke stimulans. De diversiteitsdiscussie heeft ons de ogen geopend voor hoe homogeen de boards zijn. Daarom gaat de discussie tegenwoordig niet sec over meer vrouwen naar de top, maar vooral ook over een betere, diver-

ser, kritischer en onafhankelijker samenstelling van besturen. Dat is een accentverlegging.'

V Uiteindelijk geven bedrijfseconomische redenen dus de doorslag.

'Ja, en dat is beter dan blijven hangen in een morele discussie. Als bedrijven zich de vraag stellen wat de beste samenstelling is voor hun board, leidt dat automatisch tot diversiteit. Dan wil je als bedrijf niet meer roepen dat de vrouwen er niet zijn, maar ga je je bedrijf zo vormgeven dat ze er wel komen.'

V Toch gaat het allemaal heel langzaam. Is een verplicht vrouwenquotum geen beter idee?

'Dat vind ik niet. De meest elegante oplossing is een variant op de Spaanse aanpak. Daar houdt de overheid bij aanbestedingen rekening met diversiteit. Daar zouden bedrijven hier ook rekening mee moeten houden, bijvoorbeeld bij de keuze van hun accountant of leveranciers. We moeten bedrijven gericht aanspreken op hun diversiteit. De Female Board Index kan daarbij helpen. Fondsen uit die lijst worden persoonlijk aangesproken. Het gaat dan niet meer over hoe het Nederlandse bedrijfsleven het als geheel doet, maar over afzonderlijke ondernemingen.'

Topvrouwen Nieuw boek

Lückéraths bevindingen staan in het boek 'Topvrouwen. Wie zijn ze? Waar zitten ze? En: hoe krijgen we er meer?', dat zij samen met journaliste **Marike van Zanten** schreef. In het boek staat ook een nieuwe versie van de **Female Board Index**, de telling van het aantal vrouwen in de top van Nederlandse beursfondsen. Het eerste exemplaar wordt vandaag overhandigd aan Shell-topman **Jeroen van der Veer**.

te maken. Onze hersenactiviteit verschilt niet alleen, maar blijkt ook gevoelig voor training. Neuro-psychologen Elise Temple en Gayle Deutsch van de Stanford Universiteit ontdekten bijvoorbeeld dat de hersenactiviteit van dyslectische kinderen na intensieve training meer lijkt op die van kinderen zonder leesstoornis.

Hoe 'nature' en 'nurture' hier precies op elkaar inwerken, moet vervolgonderzoek uitwijzen. Vast staat dat hier sprake is van een reëel verschil waar elke professionaal rekening mee moet houden. Vrouwen 'zien' bij gesprekken meer, maar de keerzijde is dat ze snel het overzicht kwijtrafen. Mannen 'zien' minder, maar kunnen daardoor juist beter focussen.

Regelmatig sparren met de andere sekse maakt de verschillen en prioriteiten beter zichtbaar

Het goede nieuws is dat mannen en vrouwen niet tot onbegrip zijn veroordeeld.

Door je bewust te zijn van de blinde vlekken van je mannelijke of vrouwelijke brein en jezelf te trainen, leer je begrijpen wat je klanten echt bedoelen en kun je voor hen het verschil maken.

Regelmatig sparren met de andere sekse maakt de verschillen beter zichtbaar en helpt je prioriteiten te stellen.

De soms heftige discussies met mijn vrouwelijke collega's, waarin zij mij van vooringenomenheid en ik hen van vaagheid beschuldigde, leverden altijd een completer beeld op van het vraagstuk dan wanneer ik met een man acquireer.

Als zzp'er moet ik het helaas zonder vrouwelijke collega's stellen. Dus als er vrouwelijke zzp'ers zijn die meer diversiteit zoeken, houd ik me aanbevolen!

Henk Noort is zelfstandig psycholoog-onderzoeker.

Personalia

Stephan van Slooten (39) is als partner in dienst getreden bij *Altuition*, een consultancybureau voor commerciële innovatie. Hij werkte hiervoor veertien jaar bij *Achmea* in diverse marketingmanagementfuncties, waaronder manager merk- en marketingcommunicatie bij *Centraal Beheer Achmea*.

ICT-dienstverlener *Kender Thijsen* heeft **Karl Heinz van der Made** (45) aangesteld als operationeel directeur. Voor zijn overstap was hij directeur service operations bij *KPN*.

Adviesbureau *Weber/Scholz & Friends* heeft **Ash Snijder-Majumder** (40) aangesteld als directeur internationale marketing. Hiervoor werkte hij onder meer voor *Wunderman*, *Ogilvy* en *FullSix*. Ook **Liesbeth de Jong** (27), voorheen werkzaam bij *Paauw Sanders Zeilstra Van Spaendonck*, heeft zich als pr-consultant aan het bedrijf verbonden.

Albert Jaap van Santbrink (1959) wordt associate director bij *KPMG Sustainability*. Hij zal bedrijven gaan adviseren op het terrein van duurzaam ondernemen. Van Santbrink was de afgelopen zes jaar algemeen directeur van *SOS-Kinderdorpen*. Daarvoor werkte hij onder andere voor *FC Utrecht* en *Van Dooren Advies*.

Cor de Pee (foto) is benoemd tot vestigingsmanager van *Spie Controllec Engineering*, een ingeni-



eursbureau actief in de procesindustrie. Hij was eerder manager engineering bij het bedrijf.

Peter Mulder gaat bij *Stenden hogeschool* aan de slag als manager corporate communicatie. De laatste tien jaar werkte hij in verschillende communicatiefuncties bij *Aegon*, onder meer in Den Haag en Leeuwarden.

Edwin van Dijk (39, foto), sinds 2000 werkzaam bij *Bierman Advocaten*, treedt toe tot de maatschap. Ook wordt **Bert Hokken**



(50) benoemd tot directeur, een nieuwe functie binnen Bierman. Hokken komt van *Dirkzwager advocaten & notarissen*.

Eden Hotel Management krijgt een nieuw management team. **Frans Wientjes** wordt algemeen directeur, **Thomas Kahnt** operationeel directeur, **Arnoud Griffioen** financieel directeur, **Jordi Kuijt** commercieel directeur en **Katja van Lier** gaat aan de slag als human resources directeur.

Mario van Vliet (46) is benoemd tot managing partner van *Deloitte Consulting Nederland*. Hij volgt **Dereck Davey** op. Hij was eerder algemeen directeur van *Cappgemini Consulting*.

Boer & Croon, een dienstverlener op het gebied van consulting, corporate finance en management heeft **Peter Kustermans** benoemd tot bestuurslid. Hij werkt sinds 1997 bij het bedrijf en hij is ook voorzitter van de directie van Boer & Croon NeXstrategy. Hij vervangt Eric de Groot die zijn bestuursfunctie heeft neergelegd.

Functiewisselingen:
personalia@fd.nl
fax: 020 592 87 00



Fotografeer kerst op uw eigen kantoor

Zelfs het immer fel t-verlichte kille kantoor transformeert rond kersttijd in een vredige softtone warmtebron van vrede, liefde en geluk. Ja, ook in crisistijd. Op 24 december staat het kerstkantoor centraal op deze

pagina. Daarbij hebben we uw hulp nodig. Fotografeer de businessboom met marketingballen, engelenhaar aan het systeemplafond, kerstmutsen op led-schermen, de foie gras in uw nog voor de kredietcrisis bestelde kerstpakket. Of uzelf met collega's aan de glühwein of kerstborrel. De beste foto's worden geplaatst. **U kunt uw foto (hoge resolutie, minimaal 1 MB) uiterlijk vrijdag 19 december mailen naar reactie@fd.nl. Vermeld uw naam, functie, bedrijf en woonplaats.**

Je begrijpt me gewoon niet!



Interactie
Henk Noort

lichaamstaal dan hun woorden luisteren.

Onderzoek met behulp van de functional Magnetic Resonance Imaging-techniek (fMRI), waarbij de hersenactiviteit aan de hand van verandering in de hersendoorbloeding wordt weergegeven, suggereert dat deze eigenaardigheid een bijproduct is van het mannelijke en vrouwelijke brein.

In 2000 ontdekte radioloog Joseph Lurito van de Indiana University School of Medicine dat de taalverwerking bij mannen meer gelateraliseerd is (beperkt tot de linker hersenhelft) dan bij vrouwen. Lurito liet 20 mannen en 20 vrouwen terwijl ze aan de fMRI lagen, luisteren naar John Grisham's *The Partner*. Wat bleek:

Omdat mannen hun hints vaak niet oppikken, roepen vrouwen dat ze niet kunnen luisteren

de mannen 'luisterden' met hun linker hersenhelft, maar vrouwen met beide hersenhelften.

Dat taalverwerking bij mannen anders verloopt, blijkt ook uit het baanbrekende onderzoek waarover het hooglerarenrechtspaar Sally en Bennet Shaywitz van Yale in 1995 in *Nature* publiceerde. Tot hun verbazing zagen ze dat hun mannelijke proefpersonen bij het zoeken naar rijmwoorden de linker hersenhelft gebruikten, terwijl de meeste vrouwen ook de rechterhelft inschakelden.

Dit maakt duidelijk waarom vrouwen meer oog hebben voor de lichaamstaal van hun gesprekspartners, want de linker hemisfeer zorgt voor de spraakherkenning, maar de verwerking van non-verbale signalen, zoals gelaatsexpressies en intonatie gebeurt meestal in de rechter hersenhelft.

Dat vrouwen vaak de non-verbale signalen uifilteren, heeft waarschijnlijk ook met de vrouwelijke cultuur en hun opvoeding

ADVERTENTIE

* **tip 2** uit de recruitmentpraktijk

Doe ook eens gek.

Lees alle tips op
functiemediair.nl

Functie
Mediair

ADVERTENTIE

BNR Gezond!

Vanavond van 20.00 - 20.30 uur

Vandaag in BNR Gezond!:

Nederland heeft één van de hoogste babysterftes van Europa. Moeten we jonger moeder worden?

BNR Gezond! wordt mede mogelijk gemaakt door:



BNR. BESPAART JE DE ONZIN
100.1 FM