

# Howard of Heidi?

**Meer vrouwen in topfuncties, het wil niet echt lukken. Het aandeel vrouwen op hoge posities in het bedrijfsleven stijgt maar langzaam. Wat moet er gebeuren? Daarover is donderdag een discussieavond in Venlo. Aan de vooravond daarvan een verkenning.**

door Kitty Borghouts

**E**en prachtig cv, gewerkt voor computerbiggig Apple, daarna een eigen softwarebedrijf begonnen, vervolgens opgewerkt tot partner bij een groot bedrijf dat investeert in de informaticabranche. En als extraatje: veel invloedrijke vrienden, onder wie Bill Gates. Deze persoon, met de naam Howard, zou een enorme aanwinst zijn als leidinggevende voor ieder bedrijf, concluderen studenten bedrijfskunde aan wie het cv was voorgelegd. Maar nu komt het: een evengrote groep studenten die hetzelfde cv las, maar daar bij was verteld dat de persoon in kwestie Heidi heet, gaf een veel lagere beoordeling. Daar waar Howard als 'een krachtig persoon' en 'goede netwerker' werd ingeschat, vermoedden de studenten dat Heidi 'zelfingenomen' zou zijn en 'niet een persoon waarvoor je zou willen werken'. Het experiment, dat het Heidi/Howard-effect is gaan heten, toont aan hoe ambitieuze vrouwen die hogerop willen komen soms barrières moeten slechten waarop ze zelf maar weinig invloed hebben. De test met de studenten staat beschreven in het boek *Lean In - Vrouwen, werk en de weg naar succes* van de Amerikaanse Sheryl Sandberg, topvrouw bij Facebook. Het boek, vol analyses en praktische tips, is in razend tempo bezig leidraad te worden voor man-vrouw-discussies in veel landen. Meer vrouwen in topfuncties, het wil maar mondjesmaat lukken. Wie op zoek gaat naar harde cijfers over de stand van zaken in Nederland, vindt die niet gemakkelijk. Veel bedrijven leggen dit soort gegevens niet vast of maken ze niet openbaar. Daar begint verandering te komen, onder meer doordat grote bedrijven (meer dan 250 werknemers, netto-omzet hoger dan 35 miljoen euro) sinds begin dit jaar wettelijk verplicht zijn te werken naar een 'streefcijfer': 30 procent van zowel raad van bestuur als raad van commissarissen dient vóór 2016 uit vrouwen te be-

staan. Het gaat om tussen de 4.000 en 6.000 bedrijven. Stand van zaken op dit moment: tussen vijf en acht procent van de bestuurders en tien procent van de toezichthouders is momenteel vrouw. Hoe het is gesteld met het aantal vrouwen in leidinggevende functies in de honderdtal zendingen kleinere ondernemingen, organisaties en overheidsinstaties, is minder duidelijk. Sinds vijf jaar is de organisatie Talent naar de Top, die bedrijven aanspoort een 'charter' te ondertekenen waarmee ze zich vrijwillig vastleggen op een streefcijfer. Bij de ondertekenaars van dat charter wordt krap een vijfde deel van de topfuncties bezet door een vrouw. Maar slechts 230 bedrijven hebben dat charter ondertekend. Limburgse bedrijven of instanties zijn op die lijst nauwelijks te vinden. Geen enkele gemeente staat er op. Océ wél (6,3 procent vrouwen in topfuncties), AZM (25 procent) ook en sinds kort Wonen Limburg (nog geen cijfers). Het aantal vrouwen in topfuncties stijgt, constateert de Monitor Talent naar de Top die in juni uitkwam, maar het gaat traag. Dat is des te opmerkelijker als de cijfers worden afgezet tegen de arbeidsparticipatie van vrouwen in het algemeen. Die is stevig gegroeid. En ook het aandeel vrouwelijke studenten in het hoger onderwijs neemt snel toe. Maar waarom stromen ze dan niet door? Die vraag is al vele jaren inzet van een af en toe opflakkerend openbaar debat. Houden mannen hen uit de deur het gedomineerde hoortdomein? Zijn vrouwen gewoon minder ambitieus? Vinden ze het te ingewikkeld combineren met hun zorgtaken? De discussie schiet alle kanten op. Een mooi beeld daarvan wordt geschetst in het boek *Diversiteit in de baardroom*, van de hand van Leon Evers en Ghantal van Esch, waarin twintig Limburgse topvrouwen willen hun mening geven. „Vrouwen willen vaak te veel: carrière maken, kinderen krijgen en daarnaast ook nog leuke dingen met vriendinnen doen en te tijd overhouden voor zichzelf”, constateert WML-directeur Ria Doedelt. Het is meer een gebrek aan ambitie, vindt Kitty Veldman, directeur van een octrooibureau in Limbricht: „Als op school iets gedaan moest worden, hadden alleen de werkende moeders tijd. De anderen moesten tennissen.” En Toverland-directeur Caroline Maessen is het gezeur over een eventuele onzichtbare barrière beu. „Het glazen plafond bestaat niet, het is een kreuk van vrouwen om de verantwoordelijkheid buiten zichzelf te leggen.” Dat de belangrijkste sleutel bij vrouwen zelf ligt, vindt ook DSM-topvrouw Monique Caubo. „Om te beginnen moeten ze het wel zelf willen. Het is hard werken en je moet er wel wat voor over hebben. Dat is wel de belangrijkste voorwaarde.” Maar ook werkgevers hebben een belangrijke rol, vindt Caubo. „Bij DSM staat diversiteit hoog op de agenda en wordt er in alle geleidingen aandacht aan besteed. In een divers team, en dan gaat het niet alleen over man-vrouw, maar ook over cultuur en achtergrond van mensen, worden onderverpand vanuit meer perspectieven beschouwd en kom je tot meer creativiteit en beter gebalanceerde afwegingen en besluiten.” „Vrouwen hebben een duidelijke meerwaarde in de bedrijfsvoering”, zegt Peter Thissen, directeur van Thissen Installatietechniek in Venlo en voorzitter van de ondernemersvereniging Ondernemend Ven-

lo. Zijn bedrijf is actief in een door mannen gedomineerde sector, maar Thissen doet al jaren veel moeite om vrouwen op sleutelposities te krijgen. „En dat lukt”, zegt hij, „als je er maar je best voor doet.” Caubo en Thissen zijn donderdag sprekers tijdens een discussieavond in Venlo over het thema, georganiseerd door vrouwen-netwerk Sablonen. Het eerder genoemde boek *Lean In* dient daarbij als leidraad. Dat wordt vooral geen avond waarbij de vrouwen in een slachtofferrol worden geplaatst, zegt Jacqueline Hermens, eigenaar van een kunstgalerie in Tegelen en lid van Sablonen. „We willen het vooral hebben over zaken die wél goed gaan. Goede voorbeelden uitwisselen, tips geven. Elkaar inspireren.” Het is, zegt Vera Tax, fractievoorzitter van de PvdA in de Venlose gemeenteraad en ook lid van het discussiepanel donderdag, zaak dat het onderwerp op de agenda van alle bedrijven komt, ook de kleinere. „De discussie moet niet alleen om topfuncties bij multinationals gaan. Het gaat ook om de laag draagvlak. Daarbij moeten we ons niet afhankelijk maken van een eventueel quotum of wachten op acties van de politiek. Het draait om de vraag: wat kunnen we zelf doen?” Dat de wenselijkheid van een quotum - een wettelijk minimum voor elk bedrijf - donderdag onderwerp van discussie zal zijn, lijkt onvermijdelijk. Het q-woord komt simpelweg in elke discussie terug, al was het omdat bijvoorbeeld in Noord-Nederland, waar zo'n quotum (minimaal 40 procent vrouwen in topfuncties) geldt, het aantal vrouwen in acht jaar tijd verdubbeld naar 44 procent in 2012. Maar een quotum is niet per se een oplossing, vinden de vrouwen van Sablonen. Het werkt pas als het van binnenuit de organisaties komt. Want draait om die manier verandert ook de beeldvorming. En al gaat het langzaam, ook daarin zit beweging. Het experiment met de studenten uit het begin van dit artikel stamt uit 2003. Dit jaar, tien jaar later dus, werd het herhaald, en was tja/jk? Heidi werd deze keer net zo gewaardeerd als Howard.

## Talent naar de top

Vijf jaar geleden ging de organisatie 'Talent naar de Top' van start: ondernemingen kunnen een 'charter' ondertekenen waarmee zij zichzelf opleggen het aantal vrouwen in topfuncties te verhogen. Dit wordt jaarlijks gemonitord. In juni werd een eerste meerjaren-evaluatie gepresenteerd.

De conclusies:

- Het percentage vrouwen in de top groeide tussen 2008 en 2012 met gemiddeld 1 procentpunt per jaar. Als het in dit tempo doorgaat, duurt het tot 2024 voordat 30 procent van de topfunctionarissen vrouw is.
- In 2012 werd voor het eerst de 20 procentnorm gepasseerd.
- Het aandeel vrouwen in de top is het grootst in kleine organisaties (tot 250 werknemers).
- Een derde van de 230 bedrijven die het charter hebben ondertekend, heeft het streefcijfer gehaald.

De aanbevelingen:

- Maak als bedrijf geen geheim van je ambities om meer vrouwen in de top te benoemen. Draag het uit; dat verhoogt het draagvlak in de organisatie.
- Om doorstroming naar de top te bevorderen, moet de subtop voortdurend aangevuld worden.
- Betrek in functieovergangspreken meer langtermijnrijke. Dat geeft ruimte om bijvoorbeeld tijdelijk wat minder te werken in verband met zorgtaken en daarna weer meer te investeren in werk.
- Vervang het klemmende regime van schooltijden en -vakanties door een eigentijdse variant.



**“Ik ben min of meer toevallig steeds in rollen terechtgekomen waarin ik me verder kon ontwikkelen.”**

Monique Caubo, topvrouw bij DSM



**“We moeten ons als vrouwen niet verzetten tegen het spel, we moeten alleen wat beter de regels leren.”**

Vera Tax, fractievoorzitter PvdA Venlo