

Karin Raes en Lieke Thijssen



Op karakter naar de top!

.....

Het succes van diversiteit en leiderschap onthuld



Karin Raes & Lieke Thijssen

Op karakter naar de top!

.....

Het succes van diversiteit en leiderschap onthuld



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
BIM Media B.V.
Postbus 16262
2500 BG Den Haag
tel.: (070) 304 67 77
www.bimmedia.nl

© 2012 Karin Raes en Lieke Thijssen

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Omslagontwerp: Studio Polkadot, Oudewater
Ontwerp binnenwerk en zetwerk: Solid-ontwerp.nl

Redactie: Annet Talsma, Rotterdam

Auteursrechten op de Fotografische werken in dit boek berusten bij de fotografen M. Paalvast-Overkamp en R. Paalvast.

ISBN 978 94 6220 145 3
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Voorwoord	7
<i>Een topvrouw en een topman aan het woord</i>	
Inleiding – Topvrouwen: willen ze niet of kunnen ze niet...?	13
1. Over de top	21
De top over de top	35
2. Karakterprofielen maken het verschil	39
Succesvolle talenten en kwaliteiten aan de top en in de subtop	70
3. De kracht van het systeem	75
Loyaliteit en authenticiteit	100
4. De invloed van overdrachtsrelaties	103
Macht erotiseert en charme werkt	129
5. Succesvolle diversiteitsontwikkeling	135
Masculiniteit en femininiteit voor succes aan de top	155
Epiloog: Vooruitblik	159
Nawoord	164
Over de auteurs	166
Geraadpleegde literatuur	168
Lijst van geïnterviewden	171
Lijst van organisaties	173

Topvrouwen: willen ze niet of kunnen ze niet...?

“Eén van de belangrijkste talenten om hier te komen was ervoor gaan en geloven in het onmogelijke.”

13

Man-vrouwdiversiteit is van groot belang voor de vitaliteit van organisaties. Dit wordt inmiddels alom erkend: een diverse samenstelling van de top zorgt voor meer perspectieven en oplossingsrichtingen voor complexe vraagstukken. Bovendien zorgt man-vrouwdiversiteit voor een betere aansluiting bij verschillende klantgroepen. Zo hebben vrouwelijke marketeers bij bierbrouwers ervoor gezorgd dat supermarkten in plaats van kratten bier steeds meer sixpacks in hun assortiment hebben opgenomen. Vrouwen doen namelijk meestal de boodschappen en ze kopen ook het bier voor hun mannen. Zij sjouwen liever niet met zware kratten.

Het aantal vrouwen aan de top neemt niet of nauwelijks toe, ondanks allerlei diversiteitsprogramma's en interventies. De grote toename van vrouwen in het hoger onderwijs en op de arbeidsmarkt, biedt juist kansen om hier invulling aan te geven. Dit groeiende potentieel wordt nog steeds onvoldoende voor de top benut. Een gemiste kans, zowel voor deze vrouwen als voor de organisaties.

Verschillende publicaties (bijvoorbeeld *Monitor Charter Talent naar de Top*) beschrijven welke maatregelen organisaties kunnen nemen om diversiteit aan de top versneld tot stand te brengen. Over de effectiviteit van deze maatregelen is nog weinig bekend. En dat is natuurlijk wel wat u graag zou willen weten: welke investering levert

mijn organisatie het gewenste rendement; namelijk meer vrouwen aan de top en een betere doorstroom naar de top?

Ook voor ons is dit een wezenlijke vraag. Als adviseur en (organisatie)coach werken wij al jaren met mannen en vrouwen aan de top en in de subtop van organisaties. We zien dat de doorstroom van vrouwen naar de top ernstig stagneert; eerdere interventies en ambities ten spijt. We vragen ons af: Willen ze het niet of kunnen ze het niet? En: Wat hebben vrouwen en mannen nodig om aan de top te komen en om er te blijven? Op deze vragen geven de vele publicaties niet afdoende antwoord. Ook de vraag waarom de doorstroom van vrouwen naar de top stagneert, is tot nu toe onbeantwoord gebleven. Willen organisaties werkelijk meer man-vrouwdiversiteit aan de top realiseren, dan hebben zij een gericht antwoord op deze vragen nodig. Dit was voor ons aanleiding om op onderzoek uit te gaan.

Onze ervaring heeft ons geleerd dat persoonlijk leiderschap aan de basis ligt van leidinggeven aan anderen. Daarom vroegen we ons af: welke persoonsgebonden factoren zijn voor de huidige mensen aan de top bepalend geweest om de top in organisaties en bedrijven te behalen? Ook waren we nieuwsgierig naar hoe zij zich daar hebben kunnen handhaven. Zijn ook daarbij persoonsgebonden factoren in het spel? En als dat zo is, welke van deze factoren zijn dan te ontwikkelen en welke niet?

Verder vroegen we ons af welke persoonsgebonden factoren vooral bepalend zijn voor de stagnatie van vrouwen en mannen in de subtop. En ook hier wilden we graag weten: Zijn deze factoren te beïnvloeden?

Om antwoord te krijgen op deze vragen, hebben we in 2010 en 2011 honderddertig diepte-interviews gehouden met mannen en vrouwen aan de top en in de subtop. We hebben mensen geïnterviewd uit verschillende soorten organisaties; zowel profit als non-profit en publiek, en zowel grote multinationals als middelgrote Nederlandse bedrijven en instellingen. Ook hebben we enkele Olympische kampioenen geïnterviewd; omwille van noodzakelijke keuzes hebben we in dit boek niets over hen als afzonderlijke groep

opgenomen. We vroegen de geïnterviewden onder andere naar hun drijfveren om naar de top te willen en welke talenten en kwaliteiten zij daarvoor inzetten. Invloed willen hebben was één van de meest genoemde drijfveren. Als meest noodzakelijke kwaliteit kwam doorzettingsvermogen uit de bus.

Het materiaal dat we tijdens de interviews hebben verzameld, leverde een uitgebreid en diepgaand antwoord op de vraag waarom de doorstroom van mensen in de subtop naar de top stagneert. We ontdekten dat vooral onbewuste patronen en een bepaald karakterprofiel de belangrijkste verschillen maken. Zo ontstond dit boek: we hebben de ingrediënten te pakken die wél het verschil maken; die doorstroom naar de top wél succesvol en duurzaam laten zijn. Met name als vrouwen en mannen daar zelf hun bijdrage aan leveren. Alle voorbeelden en citaten in dit boek zijn geanonimiseerd. Om twee redenen hebben we hiervoor gekozen: ze berusten in de eerste plaats op vergelijkbare ervaringen van verschillende vrouwen en mannen. In de tweede plaats is de positie aan de top zichtbaar en kwetsbaar. Daarom willen we vertrouwelijkheid waarborgen.

15

Op karakter naar de top

Achter de titel van dit boek gaan twee betekenissen schuil. Ten eerste betekent 'Op karakter naar de top' dat mannen en vrouwen die aan de top komen, beschikken over een specifiek en onderscheidend karakterprofiel. We laten zien dat het uitmaakt welk karakterprofiel iemand aan de top heeft. Deze profielen bepalen in hoge mate of diegene succesvol is of niet; of iemand überhaupt de top ambieert, haalt en het daar kan volhouden.

Ten tweede verwijst deze titel naar strategieën die vrouwen en mannen inzetten om aan de top te komen.

We lichten toe hoe karakterprofielen samenhangen met twee andere invalshoeken en op welke manier deze bepalend zijn voor het succes van diversiteit en leiderschap in organisaties. We hebben ontdekt hoe vooral onbewuste processen cruciaal zijn voor het succes of falen

van diversiteitbeleid. Deze onbewuste processen beschrijven we vanuit drie invalshoeken die meer inzicht geven in de onbewuste processen: het karakterprofiel van een persoon, fenomenen van overdracht en het systeem van herkomst.

KARAKTERPROFIEL

Het karakter van iemand laat zien hoe hij in bepaalde levensfasen op gebeurtenissen en ervaringen in zijn omgeving heeft gereageerd. Een groot deel van deze reacties heeft zich na verloop van tijd ontwikkeld tot een automatisme. Je bent je er niet meer van bewust. Bij de interviews zijn we uitgegaan van de karakterprofielen van Jung en Reich en de bio-energetica van Lowen. Deze psychoanalytici hebben met hun werk belangrijke bijdragen geleverd aan de kennis over persoonlijkheidsontwikkeling. Het karakterprofiel van iemand bepaalt of hij succesvol is of zal zijn aan de top.

FENOMENEN VAN OVERDRACHT

Naast het karakter van iemand, spelen ook de persoonlijke geschiedenis en de ontwikkeling van vaste gedragspatronen een rol bij succesvolle doorstroom naar een toppositie. Deze patronen ontstaan primair in de ouder-kindrelatie. We zien dat mensen dagelijks onbewust oude relaties uit het verleden herhalen; ook in werkrelaties. Dit fenomeen noemen we overdracht.

SYSTEEM VAN HERKOMST

Karakter en overdrachtsrelaties worden mede bepaald door dynamieken die ontstaan als gevolg van ingrijpende gebeurtenissen in de familiegeschiedenis, bijvoorbeeld het verlies van een ouder op jonge leeftijd. Hellinger, grondlegger van dit gedachtegoed, noemt de familie 'het systeem van herkomst'. Ons menselijk handelen wordt mede bepaald en 'beperkt' door dynamieken in ons systeem van herkomst. Deze dynamieken worden van generatie op generatie doorgegeven. In de interviews hebben we gezien dat ook leiders van organisaties gebonden zijn aan de dynamieken uit hun systeem van herkomst. Onbewust zetten zij deze dynamieken in de organisatie

voort. We noemen dit de binding van de leider aan zijn familiesysteem en de doorgegeven dynamieken.

Adviezen voor de top

Waarom is dit boek interessant voor u? U hebt vragen over deze thematiek en zit op een positie waar u invloed hebt. Dit boek biedt u inzichten en adviezen waarmee u uw huidige situatie kunt veranderen. U krijgt antwoord op de eerder gestelde vragen: in hoeverre is karakter bepalend om aan de top te komen en te blijven en welke factoren bepalen het succes van diversiteit?

Wat maakt dit boek anders dan eerdere boeken over man-vrouw-diversiteit en divers leiderschap? Het onderscheidt zich door de drie invalshoeken van waaruit we het onderwerp benaderen. We geven aan wat er nodig is om aan de top te komen en leveren de ontbrekende bouwstenen voor diversiteits- en leiderschapsontwikkeling. Daarbij gaan we ervan uit dat voor duurzame, dat wil zeggen blijvende, effecten van diversiteitsontwikkeling persoonlijk leiderschap nodig is.

In dit boek leest u wat de oorzaken zijn die de doorstroom van vrouwen en mannen in de subtop belemmeren. En wat er in essentie nodig is om blijvende resultaten ten aanzien van diversiteit in organisaties te boeken. Verschillen die werving en selectie van talenten en executive development verder kunnen aanscherpen. Waardoor de kans op doorstroom van subtop naar top wezenlijk groter wordt.

Leeswijzer

Het boek start met een beschrijving van het speelveld van de top in organisaties. En van wat de aantrekkingskracht lijkt van het functioneren aan de top. We gaan in op de actuele situatie ten aanzien van diversiteitbeleid in Nederland en op conclusies uit gerenommeerde onderzoeken. Verder geven we een toelichting op de interviews en ervaringen die wij in het boek hebben samengebracht.

In hoofdstuk twee beschrijven we de meest succesvolle karakter-

profielen van Nederlandse vrouwen en mannen aan de top van (middel)grote organisaties. Wat maakt nu echt het verschil tussen vrouwen en mannen aan de top en zij die deze topposities niet weten te bereiken of dat niet willen?

In het daaropvolgende hoofdstuk kijken we voornamelijk vanuit het perspectief van de systeemdynamiek. We gaan in op de invloed van het familiesysteem op het functioneren van (sub)topmensen en op het organisatiesysteem waarin u functioneert. We laten zien wat het effect is van deze familiesystemen op het succesvol functioneren aan de top.

Hoofdstuk vier beschrijft de invloed van overdrachtsrelaties op weg naar de top. Deze derde invalshoek laat zien hoe hiërarchie in de persoonlijke geschiedenis van invloed is op relaties in het werk.

In hoofdstuk vijf leest u onze visie op diversiteitsontwikkeling en bieden we u daar praktische handreikingen en adviezen voor. Onbewuste patronen en dynamieken blijken de ontbrekende schakel voor succesvol diversiteitsbeleid.

Ten slotte blikken we vooruit: hoe ontwikkelt diversiteit zich naar verwachting op iets langere termijn?

Dit boek is geschreven voor mannen en vrouwen aan de top en in de subtop van organisaties. Vanwege de leesbaarheid kiezen we voor de hij-vorm. Daar waar 'hij' staat, kunt u uiteraard ook 'zij' lezen.

Karin Raes en Lieve Thijssen,
december 2012



1 Over de top

“Aan de top heb ik het gevoel dat ik het verschil kan maken.”

21

De top in organisaties heeft een grote aantrekkingskracht op veel mannen en vrouwen. Tegelijkertijd is een positie aan de top maar voor weinig mensen weggelegd. Nog steeds wordt het overgrote deel van de top van Nederlandse organisaties bevolkt door mannen. Uit tal van onderzoeken en publicaties blijkt dat mensen moeite hebben om aan de top te komen en te blijven. Met name vrouwen dringen er nog nauwelijks tot door. Dat geldt zowel voor het bedrijfsleven als voor non-profit en publieke organisaties. Waarom dat zo is, is nog slechts ten dele bekend.

In dit hoofdstuk schetsen we de contouren van het speelveld van man-vrouwdiversiteit aan de top vanuit de aandacht in de pers. En we berichten over de belangrijkste bevindingen uit enkele toonaangevende onderzoeken en publicaties.

Wat onder top en subtop wordt verstaan, is niet eenduidig en verschilt in de vele publicaties. Een afbakening van begrippen in relatie tot onze interviews is in dit hoofdstuk zodoende op z'n plaats, evenals een algemene beschrijving van de interviewgroep en de samenstelling daarvan. Verder staan we stil bij de vragen die aan de interviewreeks ten grondslag hebben gelegen.

Dit hoofdstuk gaat ook over de magie van de top. Waarom willen zoveel mannen en vrouwen naar de top? Wat zijn de belangrijkste drijfveren van mensen aan de top en in de subtop? Met deze belangrijkste drijfveren en het belang ervan ronden we dit hoofdstuk af.

Voor meer man-vrouwdiversiteit aan de top is een antwoord nodig op de vraag waarin de top van de subtop verschilt. Geen van de bestaande onderzoeken geeft hier antwoord op. De huidige onderzoeken geven de actuele situatie van man-vrouwdiversiteit aan de top goed weer.

De afgelopen decennia zijn op dit gebied veel maatregelen en interventies getroffen, zoals horizontale instroom van vrouwen aan de top en subtop, vrouwvriendelijk werving- en selectiebeleid, aangepaste en flexibele arbeidsvoorwaarden, programma's voor vrouwelijk leiderschap en beleid met business cases.

Maar al deze maatregelen en interventies hebben nog niet geleid tot een wezenlijke toename of duurzaam resultaat. En dat terwijl organisaties de afgelopen jaren wel veel hebben geïnvesteerd. Ook initiatieven als het Ambassadeursnetwerk, Stichting Talent naar de Top en de quotadiscussie zijn hier voorbeelden van. Het zijn vooral investeringen in de omgeving, veelal gericht op het creëren van evenwicht tussen werk en privé, en in factoren die daarmee samenhangen. Ook zien we veel investeringen die specifiek gericht zijn op de vrouwen in de organisatie. Als gevolg hiervan neemt het aantal vrouwen in eerste instantie wel duidelijk toe. Maar deze toename wordt enige tijd later weer teniet gedaan; bijvoorbeeld wanneer zich een ingrijpende gebeurtenis, zoals een reorganisatie voordoet.

De roep om een wettelijk quotum voor vrouwen aan de top neemt toe. Zoals elke verandering, vraagt ook deze niet alleen om van buitenaf opgelegde wet- en regelgeving, maar ook om eigen verantwoordelijkheid van de top en de subtop en van iedereen die de ambitie heeft om daar te komen.

Voor succesvolle diversiteitsontwikkeling is het noodzakelijk om te weten waar u als bestuurder en organisatie naartoe wilt; en waar u als topvrouw of topman in de dop naar streeft. Zonder het antwoord op deze vraag sterven de vele initiatieven in schoonheid of treedt 'diversiteitsmoetheid' op.

Ook wij hadden de antwoorden op deze vragen nog niet, hoewel we vrijwel dagelijks werken met mannen en vrouwen aan de top en in de subtop. Wat zien we over het hoofd? Vanuit onze ervaring hadden we wel een aantal veronderstellingen. En ook hier geldt: 'meten is weten.' Tijd dus om op onderzoek uit te gaan.

In 2010 en 2011 hebben we een reeks diepte-interviews gehouden met mannen en vrouwen aan de top en in de subtop. Met de interviewreeks hebben we antwoord gekregen op de vragen die we ons stelden en waarvan we veronderstellen dat die ook voor u als bestuurder of directielid relevant zijn. Vragen die de komende jaren steeds belangrijker worden, nu de bevolking vergrijsd en de kweekvijver van talent dreigt op te drogen. Talent dat u hard nodig hebt voor duurzame innovatie, om uw organisatie en de samenleving draaiende te houden en om de concurrentie de komende jaren het hoofd bieden.

23

Actueel beeld van de top en diversiteit in organisaties

"Kweekvijver voor topvrouwen groeit niet" kopte de *Volkskrant* van 26 juli 2012 op de voorpagina. En verderop: *"Zonder subtop, geen top. Het aantal vrouwen in hoger-managementposities in Nederland stagneert. Daardoor dreigt de vaste aanvoerlijn van vrouwen voor topposities op te drogen. Wat is de oorzaak?"*

Begin september 2012 stond het volgende bericht in het *NRC*:

"Hopla, daar breekt het glazen plafond, Van alle benoemingen in de raden van commissarissen ging dit jaar 25 procent naar een vrouw. De topvrouw lijkt daarmee eindelijk door te breken." (*NRC Handelsblad*, 8 en 9 september 2012). Dezelfde dag stond er een artikel in de *Volkskrant* met als kop: *"Nog lang niet genoeg topvrouwen. Aantal vrouwen in de top groeit, maar te langzaam om streefcijfer van 30 procent te halen."* (*de Volkskrant*, 8 september 2012).

Het zijn slechts enkele berichten. Er gaat geen week voorbij zonder berichtgeving of achtergrondnieuws over topvrouwen of topmannen. Vooral de laatste jaren is de aandacht toegenomen, in het kielzog van berichtgeving over de mondiale crises en het toekomstige tekort aan talent.

Veel van de aandacht over topvrouwen en topmannen gaat over het streven naar meer man-vrouwdiversiteit. Steeds meer organisaties investeren daarin. Dat doen ze om een aantal redenen.

Organisaties met een diverse samenstelling aan de top zijn succesvoller in vergelijking met organisaties die een homogeen leiderschapsteam hebben. Nederland blijft in vergelijking met andere Europese landen echter achter in diversiteitsontwikkeling. Dat kan grote gevolgen hebben voor bedrijven, maar ook voor de samenleving als geheel.

Anno 2012 wordt steeds meer werk uitbesteed aan lagelonenlanden en vinden innovaties steeds meer in het buitenland plaats. Daardoor verdwijnt ook meer kennis uit Nederland en Europa. Bovendien ontgroent en vergrijsst een groot deel van Europa in een hoog tempo, ook Nederland.

Een tekort aan talent is het gevolg. Nederland gaat de komende jaren naar een situatie waarin elke werkende straks (AOW-premie) betaalt voor twee niet-werkenden. Om ons welzijnspeil en de kwaliteit van leven op niveau te houden, is het nodig om al het beschikbare arbeidspotentieel en al het talent ook aan de top te benutten.

Eén van de geïnterviewde mannen verwoordde het belang van meer diversiteit als volgt:

“Om van ons bedrijf het beste bedrijf van Nederland te maken, hebben we meer vrouwen in het bedrijf en aan de top nodig. Zonder meer vrouwen laten we ongelooflijk veel kansen liggen en missen we een andere kijk op zaken. Dan blijven we steeds weer uit hetzelfde vaatje tappen. Bovendien zijn mannen van het pappen en nathouden, van

het onderhuids wel een afwijkende visie hebben, maar die onbenoemd laten. Vrouwen durven meer te zeggen als het om mensen gaat, ook als ze daarmee afwijken van de heersende opvatting. Mannen zijn stoer, maar ze zijn ook bang als het op het emotionele aankomt. Ze vinden iets zeggen over een ander heel gevaarlijk.”

Tegenover actuele uitdagingen melden berichten in de pers ook over kansen voor diversiteitsontwikkeling. Steeds meer vrouwen studeren en werken een groot deel van hun leven. En al geruime tijd zijn vrouwen op universiteiten en hogescholen in de meerderheid. Daar behalen ze betere studieresultaten dan hun mannelijke studiegenoten.

Het beeld in de pers geeft een eerste indruk van de aandacht voor het diversiteitsvraagstuk aan de top en in de subtop van organisaties. Uit de persvoorbeelden in de zomer van 2012 kun je echter ook de conclusie trekken dat het beeld nogal kan verschillen, al naar gelang welke krant je hebt gelezen. Ook om die reden laten we u zien wat de belangrijkste bevindingen zijn uit diverse onderzoeken.

Onderzoek naar man-vrouwdiversiteit

Wat komen we tegen in onderzoek? We zetten de belangrijkste conclusies uit enkele toonaangevende onderzoeken bij elkaar: uit *The Female Board Index*, de *Monitor Charter Talent naar de Top* en uit internationaal onderzoek van McKinsey. *The Female Board Index* en de *Monitor Charter Talent naar de Top* publiceren jaarlijks hun cijfers en geven een goed beeld van de actuele situatie in Nederland.

Uit de eerste *Female Board Index* (februari 2008) bleek dat maar liefst 95% van de bestuurs- en commissarissenzetels door mannen en slechts 5% door vrouwen werd bezet (Lückerath en Van Zanten, 2008). In 2012 (Lückerath, 2012) is het aantal vrouwelijke bestuurders en commissarissen gestegen tot 10,4%; van hen zijn de meesten commissaris. De percentages schetsen een rooskleuriger beeld dan de absolute aantallen. Ter ontzuivering: van de 711 bestuurders

en commissarissen zijn er in 2012 74 vrouw en 637 man. De top in het Nederlandse 'grote' bedrijfsleven wordt dus nog steeds vooral bevolkt door mannen.

Het afgelopen decennium was er sprake van een lichte stijging van het aantal beursgenoteerde ondernemingen met vrouwelijke bestuurders en/of commissarissen in hun midden. Deze stijging is vooral toe te schrijven aan een toename van het aantal vrouwelijke commissarissen. De meerderheid van de beursgenoteerde ondernemingen in Nederland (52%) heeft in 2012 echter nog steeds geen vrouw in de RvB of RvC. Kijken we vervolgens naar het (sinds 1 januari 2012 wettelijke) streefgetal dat zowel in de RvB als RvC ten minste 30% vrouw is, dan voldoet slechts één van deze bedrijven daaraan.

De meest recente *Monitor Talent naar de Top* (2010) laat een overeenkomstig beeld zien.

Sinds de start van het charter in 2008 wordt elk jaar een groei gerealiseerd van het aandeel vrouwen aan de top bij de bedrijven en organisaties die het charter hebben ondertekend. Ten opzichte van 2008 en 2009 is er sprake van een gemiddelde groei van 7,5%. Bij de ondertekenaars van het charter bestaat de subtop voor 26% uit vrouwen; in aantallen dus voldoende vrouwen die in de toekomst eventueel kunnen doorgroeien naar de top. En zowel aan de top als in de totale organisatie stroomden in 2010 meer vrouwen in dan uit.

Onder de ondertekenaars van het charter vinden we de hoogste aandelen vrouwen aan de top bij non-profit en publieke organisaties. Het laagste aandeel vrouwen bevindt zich in de profitsector, met name in de industrie/energie/bouw: slechts 8% vrouwen aan de top.

Vergelijken we eerdere monitoren van *Talent naar de Top* en succesverhalen van het eerste uur, dan valt op dat een deel van het succes achterhaald is. Zo blijken verschillende voorlopers hun voorsprong weer ingeleverd te hebben. Waar aanvankelijk successen werden

geboekt door meer vrouwen in de organisatie en ook aan de top en in de subtop, blijkt na enkele jaren sprake te zijn van een grote uitstroom van vrouwen. In sommige gevallen haken zij af op de cultuur van de organisatie. Het eerder behaalde rendement gaat onderuit, goede bedoelingen ten spijt: “in het verleden behaalde rendementen bieden geen garantie voor de toekomst.” Een duurzame basis voor diversiteit ontbreekt.

Het beeld uit de *Monitor Talent naar de Top* laat zich moeilijk vergelijken met het beeld uit de *Female Board Index*. Tot de ondertekenaars van het charter behoren namelijk niet alleen profitorganisaties, maar ook organisaties uit de non-profit en publieke sector. Bovendien hebben de meeste van de grote organisaties, waaronder de AEX-genoteerde bedrijven, het charter nog niet ondertekend. Zij kiezen in toenemende mate voor diversiteitsbeleid dat verder gaat dan gender- of man-vrouwdiversiteit.

En wat zegt internationaal onderzoek? In vervolg op het rapport *Women Matter* (McKinsey&Company, 2007) concludeert McKinsey eind 2010 dat: “*man-vrouwdiversiteit aan de top van organisaties nog steeds een grote uitdaging is voor bedrijven en dat de noodzaak van diversiteit de komende jaren toeneemt. Organisaties hebben hier nog steeds een lange weg af te leggen, aangezien het onderwerp geen hoge strategische prioriteit krijgt bij veel bedrijven. Bovendien blijft de implementatie van specifieke programma’s om diversiteit te promoten, beperkt. Er is weliswaar sprake van een positieve instelling, maar de vertaling daarvan in acties blijft steken.*” McKinsey concludeert verder: “*dat het uiteindelijk de vrouwen zelf zijn die het glazen plafond moeten doorbreken. Daarbij hebben ze steun nodig van de ceo’s, die verantwoordelijk zijn en over het vermogen beschikken om man-vrouwdiversiteit in te bedden in het DNA van de gehele organisatie.*”

Europese bedrijven hebben meer diversiteit nodig vanwege een toenemend tekort aan mensen, vooral voor de hoogst gekwalificeerde banen. Ook hebben ze meer diversiteit nodig om zich aan te passen

aan de veranderende sociale en consumptieve trends; trends waarop de invloed van vrouwen steeds groter wordt. Zo bepalen vrouwen in Europa nu al meer dan 70% van alle huishoudelijke aankopen. Verder is man-vrouwdiversiteit ook belangrijk voor het imago van het bedrijf en voor het verbinden van het bedrijf met haar werknemers, aandeelhouders en klanten. Dit blijkt uit een betere motivatie van de werknemers, een hogere klanttevredenheid en een verbetering van hun merkimago in bedrijven waar meer diversiteit is. Tot slot blijken ook kapitaalmarkten en investeerders steeds meer aandacht te schenken aan de prestaties van bedrijven op het gebied van man-vrouwdiversiteit (McKinsey&Company, 2007).

Wilt u de realiteit aan de top eens door andere ogen bekijken, kijk dan naar de Deense politieke dramaserie *Borgen*. Begin september 2012 wijdde *Het Parool* twee pagina's aan deze serie (*Het Parool*, 8 september 2012): “*Borgen gaat over de eerste vrouwelijke premier van Denemarken, die ondanks haar politieke vijanden hervormingen wil doorvoeren. Terwijl ze het land regeert en haar rug recht probeert te houden, dient ze ook nog eens een prettige vrouw te zijn voor haar man en voor haar kinderen. Tijdens de eerste brainstorms over de serie werd door de makers gezocht naar een premisse, een basisvraag waar de serie antwoord op moest geven: ‘Kun je de macht houden én trouw blijven aan je idealen en principes?’ Daar ging eigenlijk alles over, zowel in de verhaallijn van de premier als in die van de machtige anchorwoman.*” Voor de topvrouwen onder u, we zijn benieuwd of u zich in één van de hoofdrolspelers uit de serie herkent.

Er wordt weliswaar veel onderzoek verricht naar en gepubliceerd over man-vrouwdiversiteit. Maar al met al geven die onderzoeken en publicaties nog geen afdoend antwoord op de vraag wat maakt dat er nog steeds zo weinig vrouwen aan de top zitten. Zo is onze interviewreeks gestart; hier leest u wat onze bevindingen zijn.

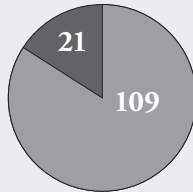
De interviews

Van juni 2010 tot en met januari 2011 hebben we honderddertig diepte-interviews gehouden met mannen en vrouwen aan de top en in de subtop; in zowel profit als in non-profit en publieke organisaties; en zowel in multinationals als in (middel)grote Nederlandse bedrijven en instellingen. Met een aantal van honderddertig geïnterviewden is er sprake van een grote interviewgroep met een brede spreiding. Hoewel deze groep nog geen representatieve steekproef vormt, zien we hier wel unanieme verschillen tussen de top en de subtop. Zodoende durven we toch verstrekkende uitspraken te doen over de factoren die het succes van deze mannen en vrouwen aan de top verklaren.

Op de volgende pagina vindt u de samenstelling van de interviewgroep.

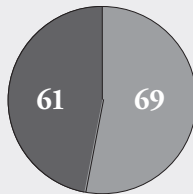
Samenstelling interviewgroep

Mannen (16%)
waarvan:
10 top
11 subtop



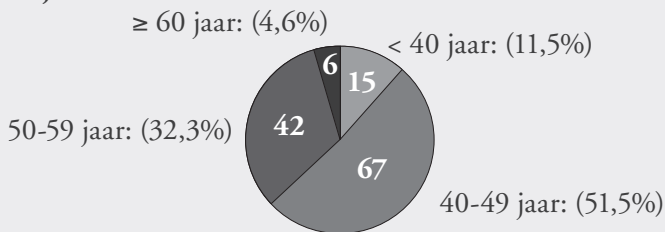
Vrouwen (84%)
waarvan:
50 top
50 subtop
9 Olympisch kampioen

Subtop: (47%)

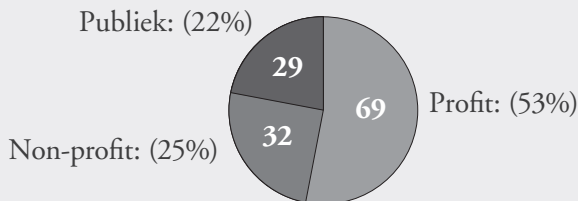


Top: (53%)

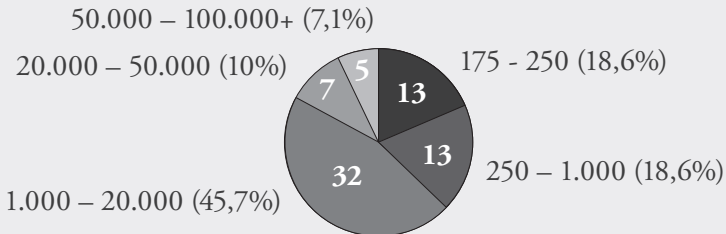
Leeftijd



Verdeling naar type organisatie



**Verdeling naar omvang organisatie
(op basis van aantal medewerkers)**



Middelgroot: 175 - 250

Groot: ≥ 250

70% respons op de vragenlijst (aanvullend op het interview)
n = 130

NB: we realiseren ons dat top- en subtopposities in organisaties niet gemakkelijk vergeleken kunnen worden gezien het verschil in grootte en (omzet)verantwoordelijkheid. We kiezen hier vooral voor eindverantwoordelijkheid.

Wat betreft de omvang van ondernemingen volgen we de door Europese Unie, en dus ook de Nederlandse overheid, bepaalde indeling van klein-, midden- en grootbedrijf. Onder grote ondernemingen of organisaties (grootbedrijf) verstaan we organisaties met meer dan 250 medewerkers. Onder middelgrote organisaties (middenbedrijf) verstaan we organisaties met meer dan 50 en minder dan 250 medewerkers. De categorie kleine organisaties en bedrijven bleef buiten beschouwing.

Voor het middenbedrijf (middelgrote organisaties) hebben we deze indeling aangescherpt: de organisatie heeft ten minste drie managementlagen inclusief de directie. Het gaat in de vraagstelling immers

om de doorgroei naar toppositities. Daarbij zijn invloedsfeer en beslissingsbereik doorslaggevend en moet er sprake zijn geweest van een aanzienlijke inspanning en prestatie om de (sub)top te bereiken.

WIE BEHOREN TOT DE TOP EN SUBTOP?

Met topmensen worden in dit boek mannen en vrouwen bedoeld die ten minste eindverantwoordelijk zijn voor een divisie of unit in (middel)grote ondernemingen of organisaties, dan wel lid zijn van de algemene directie en eindverantwoordelijk voor één of enkele portefeuilles binnen het bedrijf. Tot de subtop worden alleen de mannen en vrouwen gerekend direct onder het niveau van de top.

INTERVIEWVRAGEN

De volgende vragen waren leidend in de interviews:

Welke persoonsgebonden factoren zijn bepalend geweest om de top in organisaties en bedrijven te behalen en om daar te kunnen blijven? En welke van deze factoren zijn te ontwikkelen?

En in het verlengde daarvan: *Welke persoonsgebonden factoren zijn bepalend voor de stagnatie van vrouwen in de subtop? Zijn deze factoren te beïnvloeden?*

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden, hebben we een itemlijst ontwikkeld. Veel van de items hangen direct samen met iemands drijfveren om naar de top te willen.

Drijfveren van de top

In het begin van dit hoofdstuk hebt u kunnen lezen dat de top een magische aantrekkingskracht heeft. Achter deze aantrekkingskracht gaan verschillende drijfveren schuil. Maar wat vertellen deze drijfveren ons? Ze geven inzicht in iemands beslissingsgedrag, in dit geval voor hun ambitie naar de top. Ze spelen ook een rol bij de doorstroom naar de top. Bij het vinden en behouden van de juiste mensen, ook voor de top, is het een belangrijke factor om rekening mee te houden.

Uit de interviews blijken vooral de volgende drijfveren bepalend te zijn: ‘invloed uitoefenen’, ‘grote lijnen kunnen uitzetten’ en ‘zelf kunnen sturen’. Dat laatste wil ook zeggen: geen autoriteit boven zich willen hebben en daardoor zo veel mogelijk vrijheid houden. Verder zijn motieven als: ‘het verschil kunnen maken’ of ‘status vergaren en geld verdienen’ vaak genoemd; om zo autonomie of onafhankelijkheid te verwerven. Sommige mensen willen zich aan hun eigen milieu ontworstelen en voor een betere toekomst van hun eigen kinderen zorgen. Veelgehoord is ook het antwoord om ‘het beste of maximale uit zichzelf en de organisatie te kunnen halen’ of om ‘een bijdrage te leveren aan een betere wereld’. Zo vertelt één van de geïnterviewde vrouwen het volgende over haar drijfveer:

“Mijn moeder vertelde altijd dat ik als klein kind zei: ‘Het moet wel ‘moe-luk’ zijn.’ Ik kon het woord ‘moeilijk’ nog niet eens uitspreken. Als het maar moeilijk was, begon ik eraan. Dat zat er als kind al in. Het moet wel ergens over gaan en het moet niet te gemakkelijk zijn.”

En één van de mannen vertelt:

“Ik wil zelf besluiten kunnen nemen. Dat kan ik nu ook, maar ik moet ook binnen de kaders blijven die door het niveau boven mij zijn vastgesteld. En juist die kaders wil ik zo veel mogelijk zelf bepalen. Het gaat voor mij dan uiteindelijk toch weer over autonomie.”

Mannen en vrouwen verschillen in hun drijfveer om de top te bereiken. Bij de mannen spelen status vergaren of geld verdienen vaak een rol. Bij vrouwen gaat het vaker om een bijdrage leveren aan een betere wereld. Toch schromen ook de vrouwen niet om te vertellen dat status en geld verdienen ook drijfveren zijn. Maar we hebben het minder vaak van hen gehoord. Voor iedereen geldt dat hij het beste uit zichzelf en de organisatie wil halen. Mannen vertellen vaker dat ze hechten aan macht; vrouwen spreken liever over invloed. Bij navraag blijkt dat ze hetzelfde bedoelen. Voor veel vrouwen, ook aan de top, is macht nog steeds een vies woord. De nuance die ze daarbij

aanbrengen is dat het uitoefenen van invloed niet ten koste mag gaan van anderen.

Veel van de topmensen relativeren de aantrekkingskracht van de top. Het is beslist niet altijd leuk aan de top. Het is vooral bikkelhard werken, ook op momenten dat anderen vrij zijn. Je moet ook op vrije dagen bereikbaar zijn; dat gaat zeven dagen per week, vierentwintig uur per dag en soms zelfs 365 dagen per jaar door. De meeste geïnterviewden ervaren dit echter niet als een prijs die ze voor hun toppositie betalen; ze beschouwen het als een onlosmakelijk onderdeel van hun positie. Juist in de subtop twijfelen meer vrouwen en mannen of ze de prijs die gepaard gaat met een baan aan de top, wel willen betalen.

Verder relativeert een deel van de topmensen de invloed die je hebt als je aan de top zit. Vooral in een complexe context met veel tegenstelde belangen is het werken aan de top een kwestie van spitsroeden lopen: de bewegingsruimte is eerder beperkt dan groot. Voor sommigen is deze beperking een uitdaging; voor anderen is het spitsroeden lopen juist een reden om niet te willen doorstromen naar de top. Het verschil in beleving van het werken in zo'n complexe context houdt verband met een verschil in drijfveren.

En juist deze drijfveren liggen aan de basis van iemands karakterprofiel. Je meest wezenlijke drijfveer bepaalt welke karakterstructuur het meest dominant is in je karakterprofiel. Je karakterprofiel blijkt grote invloed te hebben op je kansen op een positie aan de top. Over de succesvolle karakterprofielen om aan de top te komen leest u meer in het volgende hoofdstuk.

De top over de top: Wat zeggen mannen en vrouwen over elkaar?

De interviews leverden opmerkelijke, veelzeggende en hilarische uitspraken op. Een kleine bloemlezing:

Ik dacht dat de meeting in de meeting was; maar de echte meeting vindt plaats op het herentoilet!

Vrouwen brengen altijd wel iets anders in de discussie in dan de mannelijke collega's.

Uit welk ei ben jij gekropen? Een onsje ego minder zou bij sommige mannen geen kwaad kunnen!

Vrouwen willen graag gevraagd worden. Dan zeg ik altijd: "Als dat mijn levensmotto was geweest, dan had ik nu nog aan de kant van die dansvloer gestaan. Dan was ik nu nog niet aan de man."

Bij mannen is het allemaal vanzelfsprekend dat ze als de gevierde koning ronddabberen. Bij ons vrouwen is het vaak 'Kijk haar!'. Het wordt nogal snel veroordeeld als we succes hebben. Ik bedoel niet alleen dat vrouwen dat elkaar niet gunnen, ook mannen doen daaraan mee.

Een topman zei tegen een vrouwelijke collega: "Jij bent de enige met ballen hier aan tafel!" De rest van de aanwezigen was man. Zij was de enige die durft te zeggen waar het op staat, op een vriendelijke en duidelijke manier.

Eén van de topvrouwen kreeg van een topman uit een andere organisatie de vraag wat zij deed. Ze antwoordde dat ze overstapte naar een grote organisatie. Op zijn vraag "Wat ga jij daar

dan doen?”, antwoordde ze: “Ik word daar algemeen directeur”; waarop hij vroeg: “En kun jij dat dan wel?” Het is een vraag die mannen aan elkaar nooit stellen, maar wel aan vrouwen.

Eén van de topmannen daagt mij steeds uit om mijn grenzen te verleggen. En ik heb ook geleerd om voldoende meegaand te zijn. Soms wordt die meegaandheid tegen me gebruikt. Dat is wel een hele, hele waardevolle les, ook in de context van man-vrouwdiversiteit.

Ik heb een hele vaste overtuiging dat de weg die ik ga, de juiste weg is. Daar komt mijn vastberadenheid uit voort, waarbij ik wel blijf luisteren. Ooit zei een man tegen mij: “Je luistert niet!” Ik zei tegen hem: “Ik luister wel, er mankeert niets aan mijn oren. Jouw probleem is echter dat ik niet altijd doe wat jij zegt.” Na dit antwoord viel hij stil.

Je hebt zowel rechten als plichten, wat mij betreft komt dat van beide kanten. Dat uitgangspunt mis ik wel eens, vooral van vrouwen die een parttimebaan van drie dagen willen combineren met een toppositie. En als je het dan toch van zelfsprekend vindt dat je elke paar jaar moet doorstromen dan is dat geen realistische propositie. Dan denk ik: get real! Het is een illusie te denken dat in het huidige internationale klimaat een bedrijf op die manier internationaal kan concurreren.

Als ik echt iets voor elkaar moet hebben, trek ik een rood jasje aan. Dan moeten we even iets bevechten. Dat zet ik in. Je gaat namelijk niet tegen een vrouw die charmant is en er netjes uitziet uit je dak.

Mijn vrouwelijkheid en verleidelijkheid zet ik in, niet in de zin van knoopje open, maar wel goed verzorgd; tiptop. Als ik iets moet

doen waarvoor ik in de oorlogsmodus moet, dan ben ik 's ochtends wel goed bezig voor mezelf en besteed ik extra aandacht aan mijn presentatie. Dat helpt.

Als het zich zo voordoet, maak ik gebruik van de veronderstelling dat ik als vrouw niet de baas kan zijn; dan houd ik me van de domme en speel het spelletje mee. Totdat de man aan de andere kant van de tafel z'n vergissing ontdekt; dan is het echter te laat. Tegen de tijd dat hij z'n vergissing ontdekt, geeft hij uit schaamte of schuldgevoel in de eindonderhandeling z'n ruimte prijs. En daar maak ik dan gebruik van bij het afmaken van de deal. Dat kan een aardig rendement opleveren.

Nederland is een paradijs; we zitten op een roze wolk en we hebben het niet door. Er is geen reden om hier te klagen! Er zijn in Nederland nog steeds veel kansen. Als je het vergelijkt met vrouwen in andere landen, dan vind ik dat Nederlandse vrouwen een bevoorrechte uitgangspositie hebben. Het gaat me te ver om ze bevoorrechte prinsesjes te noemen, want ze hebben ook hun eigen zorgen en problemen.

Ter vergelijking: veel vrouwen in de VS werken dag en nacht, zijn slechts in beperkte mate, of helemaal niet, verzekerd, hebben geen zekerheid omtrent hun pensioen, hebben in het algemeen helemaal geen zekerheden en het is niet ongewoon dat ze tot hun dood moeten blijven werken. Als ik na een jaar weer terugkom in New York, dan zijn ze verdwenen, en dan vraag ik me af 'Waar zijn ze nu gebleven?' Ik vind dat we ons dat onvoldoende realiseren en dat onvoldoende te gelde maken.

De top. Een enigma dat mannelijke en vrouwelijke professionals al tientallen jaren bezighoudt. Vragen als: *Wat heb je nodig om die te bereiken?* en *Hoe zorg je als organisatie voor een gezonde balans in de man-vrouwdiversiteit?* stonden jarenlang garant voor breinpijn. Dat hoeft nu niet meer.

Op karakter naar de top! biedt bestuurders en directies psychologisch inzicht rondom man-vrouwdiversiteit en onthult het mysterie rondom de factoren die bepalen wie de top bereiken en wie niet. Het boek maakt onder andere duidelijk dat mensen aan de top over wezenlijk andere karakterprofielen beschikken dan de subtop en dat onbewuste factoren er een aanzienlijke rol in spelen.

Karin Raes en Lieve Thijssen bieden in het boek adviezen en inzichten over wat organisaties daadwerkelijk kunnen doen om diversiteit aan de top versneld tot stand te brengen. Ze combineren praktijkvoorbeelden met theoretische onderbouwing van wat wel en niet werkt in het kader van diversiteit in leiderschap.

– Gebaseerd op het eerste grootschalig kwalitatief onderzoek in Nederland op het gebied van diversiteit en leiderschap; bestaande uit 130 diepte-interviews met vrouwen en mannen aan de top en in de subtop gericht op persoonskenmerken. –



Karin Raes en Lieve Thijssen hebben ieder hun bureau voor leiderschap- en organisatieontwikkeling. Zij brengen hun kennis en ervaring over diversiteit in leiderschap dagelijks in de praktijk via begeleiding van individuen, teams en organisaties.

**'Een must voor elk bedrijf dat diversiteit serieus neemt.
Het geeft inzicht in hoe diversiteitsbarrières te doorbreken zijn.'**

- Niek Hoek, voorzitter RvB Delta Lloyd Groep

**'Diversiteit vraagt om echt anders kijken naar kwaliteiten en talenten
van mensen. Dit boek biedt interventies die effect hebben.'**

- Pamela Boumeester, onafhankelijk commissaris o.a. bij Heijmans, Ordina en de Persgroep



Scan de QR-code of kijk op
www.opkarakternaardetop.nl
voor meer informatie



9 789462 201453 >

ISBN 978 94 62 20145 3

NUR 980



www.academicsservice.nl