

## Hebben we dringend een fundamenteel andere m/v bedrijfscultuur nodig? (\*)

### Gender gap

In het recente [“The Global Gender Gap Report 2017” van het World Economic Forum](#) dat een globale analyse maakt van de situatie in 144 landen figureert België op een 31ste plaats.

[“Het bereiken van gendergelijkheid en het verlenen van meer macht aan vrouwen”](#) is een van de 20 doelstellingen van duurzame ontwikkeling die de Verenigde Naties vooropgesteld hebben. Deze vijfde SDG is onderverdeeld in 6 rubrieken. Alinea 5.5 luidt letterlijk als volgt: *‘Verzekeren van de volledige en doeltreffende deelname van vrouwen en voor gelijke kansen inzake leiderschap op alle niveaus van de besluitvorming in het politieke, economische en openbare leven.’*

En dat is inderdaad nodig want er zijn in België nog steeds te weinig vrouwelijke bestuurders en managers. Tijd voor een stand van zaken...

### Quotawet: 7 jaar later

In 2010 en 2011 woedde er in de Belgische publieke opinie een hevig debat over het wetsvoorstel om voor de samenstelling van raden van bestuur quota in te voeren.

Heel wat topvrouwen, ondernemers en politici waren ronduit tegen die verplichting. Het was een aanslag op de vrijheid van ondernemen en de rechten van de aandeelhouders. Persoonlijke kwaliteiten en competenties moesten altijd voorrang krijgen op het geslacht van de excuustruus. Men gruwelde bij de idee van een verplichte aanwezigheid van vrouwen als er onvoldoende kwaliteit, ervaring en sector kennis aanwezig was: er waren immers te weinig vrouwen in het management. De wet zou symptomen bestrijden zonder de oorzaken aan te pakken. Geslacht was maar één aspect van de noodzakelijke ruimere diversiteit. Enzovoort.

Zelfs de [Belgische Corporate Governance Commissie](#) was op een eigenaardige wijze gebiologeerd door deze kwestie: “Hoe verhoog je de vertegenwoordiging van vrouwen zonder het functioneren van een raad van bestuur in het gedrang te brengen?” Met een dergelijke tendentieuze vraag krijg je vandaag ongetwijfeld én Unia én het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen (IGVM) over je heen.

De voorstanders benadrukten vooral het belang van gelijke kansen en beter bestuur. Het kon toch niet zijn dat 50% van de bevolking zo ondervetegenwoordigd was aan de top van het bedrijfsleven? Sommige betreurden weliswaar dat een ‘quotawet’ het noodzakelijke paardenmiddel was. Maar ze waren er tegelijk van overtuigd dat men die achterstand met vrijwillige codes nooit zou kunnen wegwerken. Sommige beweerden dat wetenschappelijke studies hen gelijk gaven. Bedrijven met vrouwen aan de top zouden betere resultaten behalen. Helaas, wegens de onduidelijkheid over de vraag of een grote correlatie al dan niet een causaal verband heeft, viel dit niet altijd hard te maken.

Hoe dan ook, de federale Kamer van Volksvertegenwoordigers nam op 28 juli 2011 de zogenaamde quotawet aan. Deze vereiste een minimale vertegenwoordiging van een derde van elk geslacht in de raad van bestuur van sommige economische overheidsbedrijven, beursgenoteerde vennootschappen en de Nationale Loterij. Voor de grote beursgenoteerde bedrijven is deze verplichting in 2017 in werking getreden. De middelgrote en kleine beursgenoteerde ondernemingen krijgen nog tijd tot 2019 om zich in orde te stellen. Ongetwijfeld koesterden velen toen de hoop dat meer vrouwen in de raad van bestuur er bijna als vanzelf toe zou leiden dat er ook in de directies meer vrouwen zouden volgen.

### Meer vrouwelijke bestuurders

De voorbije jaren werden de vorderingen uiteraard nauwlettend gemonitord door de pers en allerlei instanties. Zo publiceerde het Instituut voor Gelijkheid van vrouwen en mannen menig [rapport](#). Daarin

leren we bijvoorbeeld dat het aantal vrouwelijke bestuurders steeg van een schamele 8,2% in 2008 tot 21,6% in 2016.

In de voorbije jaren zagen we ook een sterke stijging van de arbeidsparticipatie van vrouwen. Vrouwen doorlopen in grotere aantallen en in sneller tempo dan mannen het hoger onderwijs, en ze halen gemiddeld betere resultaten. Tegelijk verenigden vrouwen met bestuurlijke capaciteiten zich in allerlei lerende netwerken en actiegroepen die naarstig lobbyden voor meer ondersteunende initiatieven van de overheid.

### **Bewezen meerwaarde**

Het nut van meer vrouwen in de hoogste bestuurs- en managementfuncties staat nauwelijks nog ter discussie. Steeds meer ondernemingsverantwoordelijken beseffen dat biologische verschillen de persoonlijke gerichtheid op een succesvolle loopbaan niet kunnen bepalen. Genderdiversiteit en maximale diversiteit in het algemeen zijn vandaag trouwens echt cruciaal: de economische uitdagingen zijn immers ongelooflijk complex geworden.

We kennen ook de diverse studies die statistisch aantonen dat leiderschap ook bij vrouwen in goede handen is en uiterst voordelig voor de onderneming. Bedrijven met vrouwelijke CEO's die betere resultaten boeken dan hun mannelijke peers in dezelfde sector, we schrikken er niet meer van op.

### **Wet en realiteit**

Vandaag is er op wettelijk vlak alleszins geen enkel beletsel meer: discriminatie op basis van geslacht is immers verboden. Punt. Gelijke kansen zijn in principe gewaarborgd. Maar ondanks de quotawet, de goede opleidingsresultaten, de academische studies, de publieke opinie en de extra inspanningen van en voor vrouwen zien we nog steeds geen volledig gelijke vertegenwoordiging aan de bedrijfstop of een gelijkwaardig loon op de werkvloer. Het 'gender equality principe' van de SDGs voor 2030 is hier verre van gerealiseerd. In België zijn er nog steeds (te) weinig vrouwelijke leidinggevendenden, managers en bestuurders.

Het blijft bij een klein aantal 'uitzonderlijke' vrouwen, en de vernieuwing en de verjonging van vrouwen in topposities lijkt te stagneren.

### **Waarom?**

Ondertussen zijn er al veel mogelijke redenen gesuggereerd ter verklaring voor de aanhoudende ondervertegenwoordiging van vrouwen op hogere posities. Laten we er enkele bij wijze van voorbeeld opsommen, de ene is al wat meer wetenschappelijk onderbouwd dan de andere:

- De stereotiepe sociale verschillen in de opvoeding waarbij roze meisjes en blauwe jongetjes al te vroeg in andere speciale situaties terechtkomen met andere sociale normen en verwachtingen.
- Gezinnen en onderwijs verwachten van meisjes meer uiterlijk vertoon dan van jongens en minder lef, assertiviteit en zelfvertrouwen.
- De verschillende studiekeuzes waarbij vrouwen minder voor de economisch interessante STEM-richtingen zouden kiezen.
- De verschillende loopbaankeuzes die mannen en vrouwen maken, al dan niet op basis van verschillende ambities of zelfkennis.
- De klassieke terughoudendheid van de vrouw, wat haar verhindert om het interne machtsspel voluit mee te spelen.
- De loyaliteit en de bescheidenheid van velen die hen er niet toe aanzet om zich voluit in te zetten voor hun eigen carrièrekansen.

- De heersende vooroordelen ten aanzien van de (on)geschiktheid van vrouwen voor leidinggevende posities.
- De strengere eisen en hogere verwachtingen ten aanzien van de weinige vrouwen aan de top.
- De gebrekkige toegang tot de (door mannen gedomineerde) netwerken die ertoe doen en waar de belangrijke beslissingen voorbereid worden.
- Het moederschap dat nadelig kan zijn voor het carrièreverloop als er geen flankerende maatregelen zijn en geen mogelijkheid tot flexibele afspraken.
- ...

## **Masculiene cultuur**

We durven stellen dat de huidige mainstream bedrijfscultuur van onze bedrijven en organisaties de vrouwelijke carrière nog absoluut niet bevordert. Het te geringe aantal vrouwen in topposities is vooral daaraan te wijten. In te veel organisaties associeert men de competenties die vereist zijn voor loopbaansucces nog vooral met mannelijke eigenschappen. Om carrière te maken moet je bijvoorbeeld zeer ambitieus, assertief, zelfverzekerd, risicobereid, competitief en onafhankelijk zijn. Eigenschappen als zorgzaamheid, empathie, vakbekwaamheid, communicatievaardigheid, verbinding of bescheidenheid — die vooral aan vrouwen worden toegeschreven — acht men minder essentieel.

Ze worden soms zelfs als nadeel gezien. Krijgen vrouwen er zo voortdurend impliciet en expliciet de boodschap dat vrouwelijke kwaliteiten weinig gewaardeerd worden op het werk, en dat hun vrouwelijkheid alleen al een bedreiging is voor hun loopbaanambitie? Worden vrouwen die ook hun gezin en hun kinderen de nodige aandacht willen schenken de facto nog steeds 'gediscrimineerd'? Doordat ze geen meester kunnen of mogen zijn van hun tijd?

## **Wat doen de topvrouwen?**

Het idee dat de weinige topvrouwen zich wel zullen inzetten om de seksediscriminatie te bannen, dat ze een andere vorm van leiderschap zullen laten zien, en dat ze een bron van inspiratie zullen vormen voor andere vrouwen, is ook te simplistisch. Dit lezen we in een recente studie van Naomi Ellemers en Belle Derks die verscheen in het Nederlandse "Jaarboek Corporate Governance Jaarboek 2017-2018". Zolang deze vrouwen heel hun carrière impliciet de boodschap krijgen dat ze alleen succesvol kunnen zijn door in masculiene organisaties masculiene kenmerken te tonen, doen ze de ambities van de andere vrouwen meer kwaad dan goed. Naarmate vrouwelijke leidinggevendenden in hun geslaagde carrière meer seksisme meegemaakt hebben passen zij zich aan door voor zichzelf stereotypisch mannelijke eigenschappen te benadrukken: meer toegewijd, onafhankelijk, vastberaden, intelligent, moedig. Zij zullen er niet in slagen om een 'vrouwelijk perspectief' toe te voegen aan deze zeer masculiene organisaties. Meer nog, de dominantie van mannen in de organisatie en het masculiene beeld van topfuncties brengen dergelijke vrouwen ertoe elkaar eerder te beconcurreren dan elkaar vooruit te helpen. Masculiene zelfpresentatie (het benadrukken van verschillen met andere vrouwen en het vergoelijken van genderongelijkheid) maakt dat veel vrouwen die in topposities belanden helaas geen verandering in organisatiecultuur tot stand kunnen brengen. Ze verhogen evenmin de kansen voor andere vrouwen. Meer nog, soms krijg je de indruk dat er zich nu zelfs een soort 'old girls network' aan het vormen is. Want het is altijd hetzelfde kranse topvrouwen dat voor een bestuursmandaat gevraagd wordt... Tot zover mijn weliswaar selectieve lezing van hun artikel "Eenzaam aan de top: Negatieve bijwerkingen van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoge functies".

## **Bestuurdersverantwoordelijkheid?**

Vele vrouwen bevestigen dat er een reden is voor een concrete bezorgdheid: De vraag is immers niet enkel: 'Hoe krijgen we na 6 jaar quotawet nog meer vrouwen in raden van bestuur en in het management?' De vraag luidt eigenlijk ook: 'Wat kan of moet een raad van bestuur doen ten voordele van een vernieuwde bedrijfscultuur die alle medewerkers op alle niveaus gelijke kansen biedt, die eindelijk resulteert in een waarachtige en brede diversiteit?' Welke bestuurders (m/v) durven het dit jaar aan om

deze topic als een prioritair aandachtspunt voor de strategische debatten naar voor te schuiven? De bedrijfstop moet die cultuuromslag naar een andere leiderschapsvorm echt ter harte durven nemen, niet?

## Actiepunten

Laten we het al zo concreet mogelijk maken: Hoe moet die andere bedrijfscultuur er dan gaan uitzien? Wat is er zeker nodig? Onderstaande lijst somt al enige essentiële kenmerken van een vrouwvriendelijke bedrijfscultuur op. Maar dit lijstje is exemplatief en zeker niet limitatief.

- Onbevooroordeelde aanwervingen met principiële salariskgelijkheid m/v
- Openheid naar andere meer natuurlijke leiderschapsmodellen
- Een ruime en gezinsvriendelijke flexibiliteit in de arbeidsorganisatie
- Aanbod in mentorship en trainingen rond assertiviteit, carrièreopbouw e.a.
- Transparante doelen en breed gedeelde streefcijfers voor vrouwen in de hogere posities
- Afwijzing van haantjesgedrag en machocultuur
- Strijd tegen discriminerende gewoonten
- Meer mannen in de zorg en het onderwijs... (de vervrouwelijking van mannelijke beroepen moet immers gelijklopen met de vermannelijking van vrouwelijke beroepen)
- De 'juiste' flankerende maatregelen en incentives van de overheid.
- enz...

## Slotvraag

Deze nota is geschreven vanuit de bezorgdheid na 6 jaar quotawet: 'Hoe krijgen we een vrouwvriendelijkere bedrijfscultuur? Met het oog op eventueel concrete vervolgacties ronden we af met een concrete dubbele vraag voor u, beste lezer (m/v).

- Ziet u in uw organisatie of in uw omgeving laakbare voorbeelden van een heersende bedrijfscultuur die de evolutie naar een volledige gendergelijkheid verhindert of belemmert? (Bepaalde regels, diepgewortelde gebruiken, gedragingen die - misschien onbewust - een belemmering zijn voor vrouwen om door te groeien naar het management of het bestuur?) Wil u die melden?*
- Kent u goede voorbeelden van goede vrouwvriendelijke praktijken en bedrijfsprocessen die meer navolging verdienen in andere organisaties? Wil u die toelichten?*

Graag uw reacties naar [redactie@etion.be](mailto:redactie@etion.be)

Philip Verhaeghe, expert deugdelijk bestuur ETION

*(\*) Met dank aan Ann Baeke, Christ'l Joris, Anouk Lagae, Liesbeth Benoit en Veerle Van de Vijver voor hun feedback bij de totstandkoming van deze nota.*