



VROUWELIJK LEIDERSCHAP:

‘Waarom is het zo moeilijk om dit in praktijk te brengen?’

Wat blokkeert de doorstroming van vrouwen naar de top? Om dat te onderzoeken gaat de NBA-community Women Leadership in gesprek met accountantskantoren. Uitgangspunt vormt een proefschrift dat de barrières en interventies binnen bedrijven in kaart heeft gebracht. “Het is niet de bedoeling om het probleem nog eens vast te stellen. We willen juist verdiepen.”

TEKST PETER STEEMAN BEELD VRHL

Hoe kan gendergelijkheid in de top van het Nederlandse bedrijfsleven worden bereikt? Rosalien van 't Foort-Diepeveen, assistent-professor en docent aan Nyenrode Business Universiteit, wijdde er haar proefschrift aan. In haar onderzoek inventariseert ze welke barrières er zijn en hoe deze kunnen worden geslecht. Wat is het resultaat van de maatregelen die bedrijven nemen om die barrières weg te nemen? Een belangrijke conclusie uit haar onder-

zoek is dat barrières, zoals het gebrek aan rolmodellen, een mannelijke organisatiecultuur en de werk-gezinbalans met elkaar samenhangen. “Een enkele maatregel werkt daarom niet”, stelt Van 't Foort-Diepeveen. “Er wordt bijvoorbeeld gedacht dat als dertig procent van de raad van commissarissen uit vrouwen bestaat, je automatisch ook daaronder meer vrouwen op leidinggevende posities krijgt. Maar er verandert niets, als er sprake is van genderstereotypering in

de organisatie. Wanneer kenmerken als aardig en behulpzaam worden toegeschreven aan vrouwen en dominantie en assertiviteit aan mannen en als het heersende idee is dat mannelijke eigenschappen nodig zijn om de top te bereiken, wordt het lastig om als vrouw carrière te maken.”

Wereld te winnen

“We kunnen ze niet vinden, ze lopen weg”, is een veelgehoorde opmerking over het gebrek aan vrouwen in de top. “De crux zit in het veranderen van de organisatiecultuur”, aldus Van 't Foort-Diepeveen. “Als je de cultuur aanpast, wordt een organisatie veel inclusiever. Daar valt een wereld te winnen. Voorbeelden van interventies zijn bijvoorbeeld anti-biastrainingen die mensen bewust maken van hun vooroordelen. Selectiepanels die bij een sollicitatie niet alleen uit mannen bestaan.

Ook de werk-gezin-balans is een belangrijke barrière. Die kan je al →

INTERVIEWS

Ambassadeurs vanuit de NBA-community Women Leadership organiseren een reeks interviews gericht op verbetering van leiderschapsmogelijkheden voor vrouwen bij accountantskantoren.

Basis hiervoor is het onderzoek van Rosalien van 't Foort-Diepeveen, getiteld *Female representation at the top*. Zij deed vanuit Nyenrode onderzoek naar barrières die maken dat vrouwen onvoldoende kunnen doorstromen in het bedrijfsleven en naar interventies die kunnen helpen. Volgens de community is het voor vrouwen lastiger om bij accountantskantoren door te stromen naar hogere leidinggevende posities. Ook verlaten relatief meer vrouwen dan mannen het accountantskantoor gedurende hun carrière, de zogenoemde 'lekkende pijplijn'. Hierover gaan de ambassadeurs met de leiding van een aantal accountantskantoren in gesprek op Accountant.nl.

verbeteren met een eenvoudige maatregel als het verzetten van vergaderingen naar andere dagen dan de woensdagmiddag. Zo zijn er meerdere interventies waarmee je barrières tackelt. Eén interventie maakt niet het verschil. Je hebt de betrokkenheid van een bestuur nodig. Dat moet mensen uitdagen en de voortgang monitoren.”

Voor de community Women Leadership vormt het onderzoek van Van 't Foort-Diepeveen het vertrekpunt voor een eigen *fact finding*-missie. “Tijdens de internationale vrouwendag in 2021 hield Rosalien een presentatie over haar proefschrift”, aldus Monika Bankert, NBA-bestuurslid, interim-manager, schrijfster en ambassadeur van de community. “Dat vonden we een mooie basis om mee verder te gaan binnen de community. Het is een heel praktisch onderzoek, dat handvatten geeft voor wat werkt en wat niet. Ze onderscheidt verschillende soorten interventies. Brede maatregelen zoals quota, trainingen, hr-plannen. Individuele maatregelen zoals een betere werk-privé balans. En maatregelen die met de cultuur te maken hebben. Haar onderzoek focuste op vier grote bedrijven. Wij willen weten wat er van dergelijke interventies terecht komt binnen accountantskantoren met een partnermodel. Daarvoor gaan we bij kantoren langs van verschillende omvang. Eigenlijk willen we gewoon

‘We hebben mannen en vrouwen altijd hetzelfde begeleid, terwijl de carrière van een vrouw soms met andere afwegingen gepaard gaat.’

snappen waarom het zo moeilijk is om dit in praktijk te brengen.”

“We zijn in de eerste plaats op zoek naar best practices”, vult Carin Welters, partner bij Baker Tilly Nederland en mede-ambassadeur van de community aan. “Het is niet de bedoeling om het probleem nog eens vast te stellen. We willen juist verdiepen. Heeft een kantoor bijvoorbeeld voldoende sponsors? Iedere organisatie heeft mentors die je helpen met het maken van ontwikkelplannen en het bereiken van leerdoelen, maar een sponsor zorgt dat je ergens aan tafel komt. Die trapt de deur in. Ik weet dat ze bij Deloitte werken met omgekeerde mentoring. Daar is de junior de mentor van de partner. Zo ontwikkel je als organisatie een inclusieve leiderschapsstijl, omdat je hoort wat de jongere generatie drijft.”

HLB Blömer doet het nu anders

Het eerste gesprek met een accountantskantoor vond inmiddels plaats. Ambassadeurs van de community

Women Leadership Monika Bankert en Jannine van Lieshout voelden Frank Verleg, voorzitter van de partnergroep en Judith de Ranitz, partner bij HLB Blömer, aan de tand over de inspanningen die het kantoor levert om meer vrouwen partner te maken. De Ranitz is naast directeur Esther van Huizen de tweede vrouwelijke partner bij HLB Blömer, op een totaal van veertien partners. Van de negen senior managers zijn er zes vrouw.

“We hebben mannen en vrouwen altijd hetzelfde begeleid, terwijl de carrière van een vrouw soms met andere afwegingen gepaard gaat”, aldus Verleg. “Als mannelijke partnergroep ben je afgestemd op de keuzes die mannen maken. De zaak staat op één. Je werkt keihard zolang je kan. In zo’n omgeving ziet een vrouw die een betere balans zoekt tussen werk en gezin geen toekomst voor zichzelf. Recent is bij ons een vrouwelijke RA weggegaan. De feedback die we van haar kregen bij haar afscheid, was dat ze na het management development-programma begeleiding mistte. ‘Julie keken te weinig naar mijn persoonlijke ontwikkeling. Welke stappen moest ik zetten om partner te worden?’

Daarin zie je een fundamenteel verschil met een man in dezelfde positie. De mannelijke RA geeft aan dat hij nu toch echt wil gaan tekenen voor de controleverklaring. Naar hem luisteren we. De vrouwelijke RA zit op hetzelfde niveau, maar maakt allerlei afwegingen. Zit de klant wel op mij te wachten? Ben ik wel goed genoeg? Omdat ze niet aangeeft dat ze die stap ambieert, hield het gesprek op bij ons. Dat is zonde, want ze was er misschien

MEER VROUWEN IN TOP BEDRIJVEN NODIG

Het aandeel vrouwen op topposities van grote Nederlandse bedrijven nam tussen 2020 en 2022 toe, maar volgens de Sociaal-Economische Raad (SER) groeit het aantal vrouwen in besturen nog niet hard genoeg.

Dat concludeerde de SER eind januari 2024 op basis van rapportages van meer dan tweeduizend bedrijven, over de man-vrouw-verhouding in de top van hun bedrijf. Die cijfers passen in een jarenlange trend, waarbij met name het percentage vrouwen in besturen achterblijft. In 2022 was gemiddeld 14,7 procent van de bestuursleden bij grote bedrijven vrouw, in tegenstelling tot 13,8 procent in 2020. In raden van commissarissen (rvc’s) steeg dat percentage harder, van gemiddeld 21,9 procent vrouwen naar 26,2 procent.

De genderbalans in de top van bedrijven verschilt sterk per sector, blijkt uit de cijfers. Bedrijven geven volgens de SER voor het eerst op grote schaal openheid over de man-vrouw-verhouding, waarnaar ze streven en wat hun aanpak is voor meer diversiteit in de top en subtop van bedrijven. Met de SER Dataverkenner, een nieuwe digitale tool, is die informatie nu voor iedereen zichtbaar.



wel net zo klaar voor als degene die op de deur bonkt. Dat doen we nu heel anders. We gaan actief het gesprek aan met vrouwen in onze organisatie. Wat verwacht je van ons in deze fase van je carrière? En aan welke randvoorwaarden heb je behoefte? Als wij de kwaliteit in een vrouwelijke RA zien, spreken we ons vertrouwen in haar uit.”

Voorbeeldgedrag

HLB Blömer heeft geen formeel beleid om vrouwelijk leiderschap te stimuleren. Wel nodigt de directie collega's die deelnemen aan bijeenkomsten van de community Women Leadership twee keer per jaar uit om hun inzichten te delen. Om de stap naar partner eenvoudiger te maken voor vrouwen, wordt het partnermodel aangepast. Zo wordt het straks mogelijk parttime partner te worden. Ook

‘Als je de cultuur aanpast, wordt een organisatie veel inclusiever. Daar valt een wereld te winnen.’

wordt de stap van senior manager naar partner makkelijker gemaakt met de introductie van *salary partners*. En wordt het straks mogelijk met een half winstaandeel in te stappen. “Maar je verandert de verhoudingen niet alleen met maatregelen”, aldus De Ranitz. “Bij het big four-kantoor waar ik vroeger werkte, was er veel aandacht voor vrouwelijk leiderschap in de vorm van cursussen en trainingen. Tegelijkertijd heerste er een masculiene sfeer. Om aan die verwachtingen te voldoen moest ik mij best *stretchen*. Op de cultuur van een kantoor heb je als partner met je voorbeeldgedrag

een grote invloed. Hoeveel ruimte neem je bijvoorbeeld om je eigen tijd in te delen? Werk je op momenten dat het jou past? Soms ga ik na een intensieve bespreking in de middag liever sporten en de kinderen uit school halen, om daarna 's avonds mijn laptop weer open te klappen. Als ik mee wil met een schooluitje plan ik mijn agenda daaromheen. Daarmee zet je de toon naar de rest van de organisatie. Niet alleen vrouwen, maar ook mannen hebben er baat bij als ze die vrijheid voelen. Daarvan worden ze blij.” ←