

VAN HETZELFDE LAKEN EEN ROK, AUB

► “Een ijzeren dame.” “Koelbloedig.” “Afstandelijk.” En ook nog iets van een harde aanpak in fluwelen handschoenen. Neen, CEO Dominique Leroy wordt in volle Proximus-crisis in de pers niet weggezet als een plooibaar vrouwtje dat beter aan de haard was gebleven. Dat een vrouw aan de top niet eens altijd zo anders is en óók een bikkelharde strateeg kan zijn, klinkt bijna als een verwijt. Maar het is vooral ook een opmerkelijke vaststelling, nadat vroeger zo vaak het tegendeel is beweerd.

“Vrouwen hadden de perceptie tegen”, zegt Conny Vandendriessche. Ze is oprichter van Stella P., een headhunter van externe bestuurders. “Het idee leefde dat vrouwen té dominant zouden zijn of net niet sterk genoeg. Dat ze de bitch zouden uithangen of niet de talenten hadden. Nu blijkt dat de vrouwelijke bestuurders fantastisch werk leveren. Spijtig dat we altijd eerst quota nodig hebben vooraleer mensen het positieve effect voelen van verandering en diversiteit.”

Old boys club

De eerste resultaten van de quota zijn voelbaar. De kleinere beursgenoteerde bedrijven moeten pas vanaf dit jaar één derde vrouwelijke bestuurders aan boord hebben en de nieuwe beursgenoteerde bedrijven hebben een termijn van 6 jaar om zich in

grond, qua competenties. Genderdiversiteit alleen is niet zaligmakend.”

Leren van leeuwinnen

De verplichte intrede van vrouwen maakt dat de selectie van een nieuwe bestuurder ernstiger gebeurt, zegt Trees Paelinck. Ze is general manager van Women On Board, een netwerk dat al bijna tien jaar ijvert voor meer vrouwen in raden van bestuur. In die tijd zag ze veel veranderen. “Het idee dat we op zoek moeten naar excuustruzen is helemaal onwaar gebleken”, zegt ze. “Het omgekeerde is waar. Mannen dachten vroeger vaak aan iemand uit hun eigen netwerk om een vrije plek in te vullen. Nu gebeurt de benoeming professioneler. We zoeken naar een aantal specifieke competenties of ontbrekende profielen om de plek in te vullen. Heel interessant.”

Wat dat dan concreet betekent, zo’n bestuursraad met minder testosteron? “De dames zorgen voor een andere dynamiek”, zegt Conny Vandendriessche. “Ze kiezen zorgvuldig welk mandaat ze al dan niet opnemen en steken er hun werk in. Ze denken heel sterk in het belang van het bedrijf, en minder in hun eigenbelang. Ze zijn bereid constant bij te leren en volgen sterk op. Daarnaast zijn ze niet zo voor te veel gepalaver, maar meer voor de vooruit. Ze denken vaak ook meer op een zorgzame manier. Zorgzaam voor de medewerkers, maar ook voor de reputatie van het bedrijf en de aandeelhouders.”

Vrouwen kiezen vaak voor een minder hiërarchische aanpak. En dat hoeft niet te verbazen, zegt professor evolutionaire psychologie Mark van Vugt van de Universiteit van Amsterdam. Hij werkte mee aan een onderzoek rond vrouwelijk leiderschap. In de dierenwereld, wel te verstaan. “Bij hyena’s nemen vrouwtjes het voortouw omdat ze groter en sterker zijn, bij olifanten speelt kennis een rol om de leiding te nemen. Daar is het oudste vrouwtje de baas. Leeuwinnen hebben dan weer een sterkere band met elkaar dan leeuwen.”

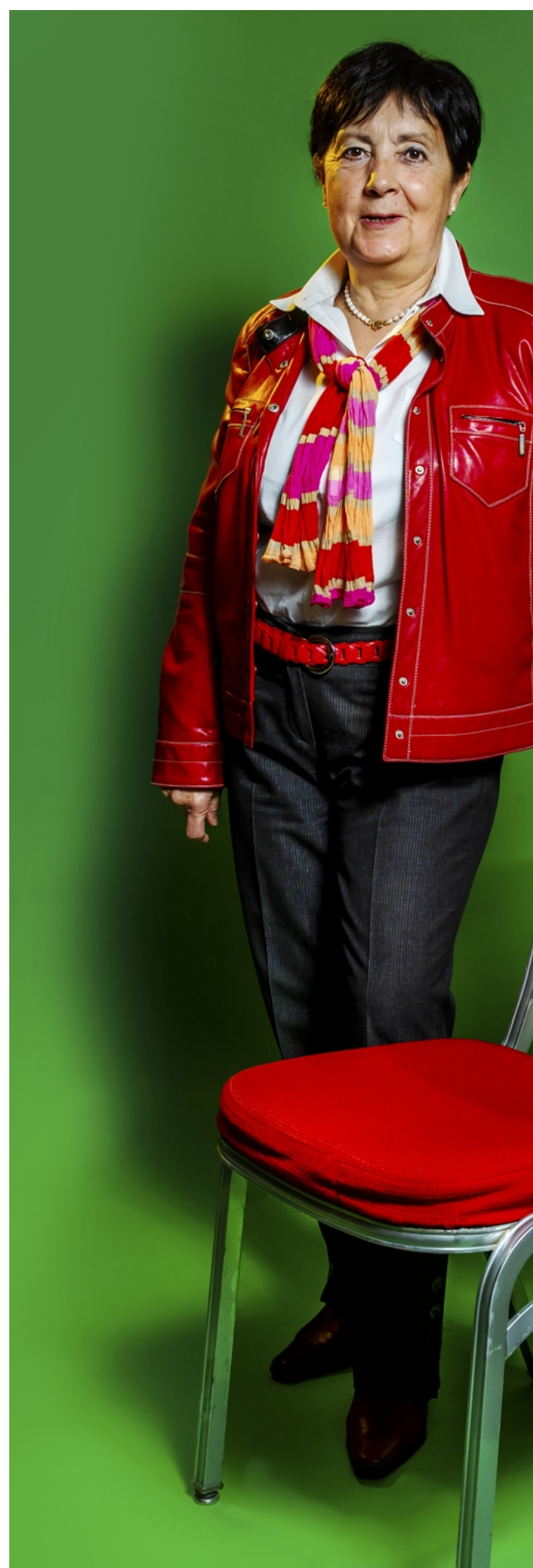
Dat in de bedrijfswereld tot nog toe vooral de mannen aan zet waren, kun je ook deels uit die mechanismen verklaren. “Bij

de mens is de man fysiek het sterkst én sociaal dominant. Vrouwen nemen de overhand in kleinschalige samenlevingen, maar niet in complexe organisaties. Denk aan de politiek. Die organisaties zijn vaak vanuit een militaire reden gemaakt, door mannen voor mannen. En daarin komt het competitieve karakter beter tot zijn recht dan de verbindende eigenschappen van vrouwen.”

Act like a man

Dat die vrouwelijke eigenschappen nu toch als pluspunten en minder als zwakte worden gezien, zegt niet alleen iets over vrouwen. Ook over een veranderende bedrijfscultuur. Eentje waarin het niet alleen gaat over wie het hardst roept.

“Tien jaar geleden was het devies voor vrouwen met ambitie: *Act like a man*”, zegt bedrijfsleider Elke Jeurissen, oprichter van het Straffe Madammen Netwerk. “Nu kunnen vrouwen veel meer vanuit



hun eigen kracht werken. Mannen en vrouwen zijn niet gelijk en moeten dat niet zijn. Je hebt pas een diverse raad van bestuur als ze zich niet allemaal gedragen als mannen van vijftig in maatpak.”

Jeurissen brengt binnenkort samen met auteur Tine Maenhout het boek *Who run the world* uit, met interviews over wat dat nu juist is, dat vrouwelijk leiderschap. “Vaak zie je dat ze anders dan mannen



CONNY VANDENDRIESSCHE

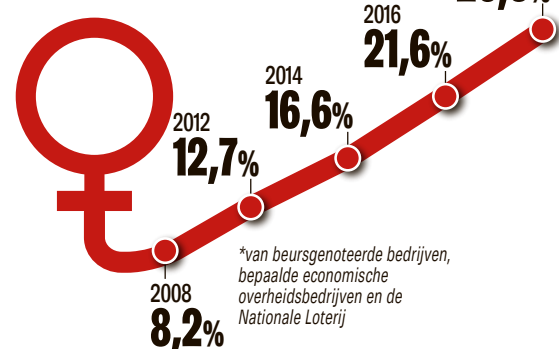
HEADHUNTER VAN BESTUURDERS, VOORAL VROUWEN

“Vrouwen zijn zorgzamer. Voor de medewerkers, maar ook voor de reputatie van het bedrijf en de aandeelhouders”

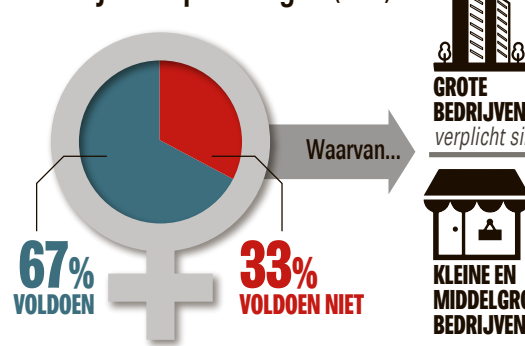
regel te stellen, maar de andere bedrijven van de Bel-20 moesten sinds 2017 al in orde zijn. “De quota hebben de genderdiversiteit in de raden van bestuur vooral versneld”, zegt Sandra Gobert, directeur van Guberna, het Belgisch Instituut voor Bestuurders. “Ondernemingen waren voordien al beginnen te beseffen dat diversiteit een troef is. De raden van bestuur zijn lang een *old boys club* geweest, waar nieuwe leden werden aangesteld via ons kent ons. Altijd dezelfde namen kwamen terug. De neiging was om gelijkgezinden te verzamelen. Alleen is een meer diverse groep gunstiger voor het nemen van beslissingen. Zeker in een sterk veranderende samenleving is zo’n raad van bestuur met enkel blanke mannen niet meer van deze tijd.”

Een raad van bestuur moet worden samengesteld in functie van wat het bedrijf nodig heeft met diverse profielen van professionele, goed gevormde bestuurders. Het gaat dan niet alleen over meer vrouwen. “Maar ook diversiteit qua leeftijd, qua achter-

Gemiddeld percentage vrouwen in raden van bestuur*



Bedrijven die al dan niet voldoen aan de wettelijke verplichtingen (2017)



GROTE BEDRIJVEN

verplicht sinds 1 januari 2017



KLEINE EN MIDDELGROTE BEDRIJVEN

verplicht sinds 1 januari 2019

VOLDOEN 49

VOLDOEN NIET 22

VOLDOEN 22

VOLDOEN NIET 16