

# ‘Opmars van vrouw aan top is onvermijdelijk’

## Dominante man als baas heeft langste tijd gehad

Nina van Ommen: ‘In de bouw wordt teamwork belangrijker. Vrouwen zijn daar goed in.’

**ROTTERDAM •** Het mannelijk leiderschap heeft zijn langste tijd gehad. Razendsnelle technologische veranderingen en de financiële crisis vragen om een ander type leider. Niet meer dominant, autocratisch of analytisch, maar juist meer gericht op samenwerking. We staan aan de vooravond van de opmars van vrouwelijk leiderschap, voorspellen deskundigen.

NATASJA DE GROOT en RENSKÉ BAARS

Het aantal vrouwen in topfuncties is nog lang niet op het gewenste niveau, daar zijn de deskundigen het wel over eens. In de afgelopen tien jaar is het aandeel van vrouwen in de raad van bestuur van de honderd grootste bedrijven met 5 procent gegroeid. „Van nul naar 5 procent. Dat is nog steeds heel weinig en de jaarlijkse groei is miniem,” reageert Ans Merens, onderzoeker bij het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).

Het traditionele rollenpatroon speelt volgens haar een belangrijke rol. „We hebben nu nog te maken met de restanten van het kost-winnersmodel waar vrouwen thuis bleven om voor de kinderen te zorgen.” Toch is zij optimistisch. Steeds meer vrouwen studeren, er zijn in het hoger onderwijs meer vrouwen dan mannen die een diploma halen. Het reservoir om topvrouwen uit te halen wordt groter. Er is meer goed nieuws: een kwart van de nieuw benoemde commissarissen is inmiddels vrouw, blijkt uit de laatste Female Board Index. Bovendien blijkt uit eerdere cijfers van het CBS dat 28 procent van de hogere en wetenschappelijke managers vrouw is. De verdere opmars van vrouwen aan de top is onvermijdelijk, stelt directeur Jeanette Harmsen van trainingsbureau

United Talent. De financiële crisis heeft laten zien dat de oude, hiërarchische bevelstructuur niet meer voldoet. „Juist daarom zoeken bedrijven naar nieuwe leiderschapsstijlen. Dit is een geweldige kans voor vrouwelijk leiderschap dat de nadruk legt op zingeving en passie.”

De nieuwe tijd vraagt volgens Harmsen, die vele honderden talentvolle vrouwen heeft getraind op leiderschap, andere kwaliteiten van een

Jeanette Harmsen

### ‘Bedrijven zoeken naar nieuwe stijlen van leiderschap’

leider dan de traditionele ‘mannelijke’ vaardigheden, die sterk gericht zijn op competitie en de hoogste rendementen binnenhalen. „In deze snel veranderende wereld moet een nieuwe leider juist zorgen dat de collega’s samenwerken in plaats van dat zij onderling een competitie strijd voeren.” En dat is volgens Harmsen juist een vrouwelijke vaardigheid.

Harmsen ziet in onder meer de financiële sector en bij overheden een toename van vrouwen in de top. „Maar ik zie ook vrouwen afhaken, omdat het doorstromen te lang duurt.

Zij zouden zich niet te veel moeten laten afleiden door het politieke krachtenveld, de politieke spelletjes binnen een bedrijf. Er bestaat zoiets als macht en onmacht. Een vrouw heeft daar over het algemeen meer problemen mee dan een man. Het is een leerproces om het als een spel te zien en het te relativiseren.”

Niet alleen in de financiële sector maar ook in de bouwsector komen er steeds meer topvrouwen bij. Zo merkt Nina van Ommen, bij Trivoor Bouw & Infra verantwoordelijk voor de werving en selectie binnen het bedrijf. Daarnaast is ze de initiator van het netwerk Topvrouwen in Bouw & Infra.

Van Ommen: „De bouwwereld is in rap tempo veranderd. Vroeger kreeg een bedrijf een concrete opdracht: bouw een brug waar dagelijks zo veel auto’s overheen gaan. Tegenwoordig moet je als bouwbedrijf zelf het ontwerp maken en de uitvoeringsmethodiek bepalen. Daar heb je een goed samenwerkend team voor nodig dat op verschillende fronten vanuit steeds andere competenties aan de beste aanbieder werkt. Vaak hebben vrouwen meer verbindingskracht. En juist dát hebben we in deze sector nodig.”

Internationale onderzoeken van Catalyst en van McKinsey tonen aan dat bedrijven met meer vrouwelijke bestuurders betere resultaten halen. De 25 procent bedrijven met de meeste vrouwelijke bestuurders hebben 53 procent meer opbrengst op aandelen, 42 procent meer opbrengst op verkoop en maar liefst 66 procent meer opbrengst op geïnvesteerd kapitaal.

Organisaties kiezen toch nog vaak voor een man in een topfunctie. Maar er is een kentering. Er wordt niet meer alleen gekeken naar de bestuurlijke ervaring, maar ook naar de toegevoegde ervaring op ander gebied. Dat verklaart voor een deel de groei van het aantal vrouwen dat benoemd is tot commissaris.