

LEONIE VAN MIERLO

# gelijkspel wint



De kracht van  
diversiteit en inclusief  
leiderschap

**Boom**

# GELIJKSPEL WINT

*De kracht van diversiteit en inclusief leiderschap*

Leonie van Mierlo

**Boom**

# Inhoud

|   |     |
|---|-----|
| <b>Voorwoord</b>  | 9   |
| <b>1 Hoe staan we ervoor?</b>   | 14  |
| 1.1 Streven is soms niet goed genoeg  | 15  |
| 1.2 Vrouwen in de politiek, investeringen en wetenschap                       | 27  |
| 1.3 Nederland versus de rest van de wereld                                    | 37  |
| <b>2 De organisatie van de toekomst</b>                                       | 44  |
| 2.1 Verandering is de enige constante   | 45  |
| 2.2 De betekenis-economie: een nieuw systeem van<br>holistische waardecreatie | 51  |
| 2.3 Welkom in de vierde industriële revolutie                                 | 60  |
| 2.4 De aanhoudende battle for talent  | 68  |
| <b>3 Het nieuwe leiderschap</b>   | 80  |
| 3.1 (Her)waardering van goed leiderschap                                      | 81  |
| 3.2 Leading the change  | 83  |
| 3.3 Persoonlijk leiderschap   | 92  |
| 3.4 Leiderschapscompetenties van de 21ste eeuw                                | 97  |
| 3.5 Seksen op de werkvloer  | 100 |
| 3.6 Zijn mannen betere leiders?   | 109 |
| 3.7 De nieuwe commissaris   | 117 |
| <b>4 De kracht van diversiteit</b>  | 124 |
| 4.1 Waarom je diversiteit moet willen   | 126 |
| 4.2 Waarom schiet het niet op met vrouwen naar de top?                        | 139 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.3      | Een genderdivers team bouw je vrouw voor vrouw   | 155        |
| 4.4      | Werving in de praktijk                           | 165        |
| <b>5</b> | <b>Met inclusie speelt iedereen mee</b>          | <b>168</b> |
| 5.1      | Inclusieve systemen op de werkvloer              | 170        |
| 5.2      | De systemische kant van gelijkspel thuis         | 175        |
| 5.3      | Iedereen mag er zijn                             | 182        |
| 5.4      | Een cultuur van in- en uitsluiting               | 187        |
| 5.5      | Rol van rolmodellen                              | 194        |
| <b>6</b> | <b>Aan de slag: fix the system</b>               | <b>200</b> |
| 6.1      | Elfstappenplan voor diversiteit en inclusie      | 201        |
| 6.2      | Verhalen en succescases uit de praktijk          | 207        |
| <b>7</b> | <b>Wat vrouwen en mannen (beter) kunnen doen</b> | <b>218</b> |
| 7.1      | Vrouwen die eigen spel spelen                    | 219        |
| 7.2      | Moedige mannen die patronen doorbreken           | 230        |
|          | <b>Nawoord</b>                                   | <b>237</b> |
|          | <b>Dankwoord</b>                                 | <b>243</b> |
|          | <b>Bronvermelding</b>                            | <b>245</b> |

# Voorwoord

**N**og nooit eerder werd er in de media zo veel geschreven over de kracht van vrouwelijk leiderschap, met tijdens de coronapandemie als inspirerend voorbeeld onder andere Jacinda Ardern, de premier van Nieuw-Zeeland. En hoewel alle cijfers aantonen dat bedrijven met meer vrouwen aan boord op alle fronten succesvoller zijn, is het in Nederland slecht gesteld met genderdiversiteit, zeker aan de top van organisaties.

Als innovatiestrategie adviseer en begeleid ik dagelijks organisaties in het vinden van helderheid over de toekomst van hun industrie, welke rol ze daarin kunnen spelen en hoe die te vertalen naar strategische plannen. Mijn persoonlijke interesse is in de loop van de tijd steeds meer uitgegaan naar organisatie- en teamdynamiek: wat heeft een bedrijf, naast briljante conceptideeën, aan de mens- en organisatiekant nodig om succesvol te zijn?

En hoe komt het toch dat veel mensen, met name vrouwen, moeite hebben om in masculiene omgeving te werken, zeker naarmate ze hoger in de organisatie komen? Wat zegt dat over hen, en wat zegt het over het systeem en de leiderschapscultuur die we samen gecreëerd hebben?

Voor mijn werk kom ik veel bij organisaties over de vloer. Op een gegeven moment deed ik een opdracht voor een groot en bekend bedrijf in de foodsector. De opdracht werd vanuit het bedrijf aangestuurd door twee senior vrouwen, de een leidinggevende van de ander. Tijdens het proces nam ik wrijving waar tussen de twee: de leidinggevende gaf haar medewerkster weinig ruimte om een eigen visie in te brengen, waardoor ze

zich steeds dienender ging opstellen. Bij de eindpresentatie – aan een mannelijke baas – zag ik de leidinggevende, die ik had leren kennen als een zeer competente en stevige vrouw, klein en onzeker worden bij de feedback die hij gaf. Elementen waarover we het met het team eerder zo eens waren, verdedigde ze niet en ze gaf geen tegenargumenten. Toen kon ik zien dat ze de leiderschapsstijl die zij van boven gewend was, weerspiegelde in hoe zij haar medewerkster benaderde. Beide vrouwen zegden drie maanden later hun baan op, zonder van elkaar te weten dat ze dit van plan waren. Het vertrek van de twee maakte iets bij mij los. Het leek mij voor hun werkgever een enorm verlies om beiden op hetzelfde moment kwijt te raken. En ik zie in mijn werkkring vaker competente vrouwen, maar ook mannen, uit een systeem stappen omdat ze hun ei niet kwijt kunnen om hun heil vervolgens elders te vinden, in loondienst of, steeds vaker, als zelfstandige.

Het laatste duwtje dat ik nodig had om dit boek te schrijven, was het SER-rapport *Diversiteit in de top* van 20 september 2019, waarin de Sociaal-Economische Raad constateert dat het in Nederland niet alleen heel slecht is gesteld met de gelijkheid van mannen en vrouwen op de werkvloer, maar dat het, in het tempo waarin die zich nu ontwikkelt, nog twintig jaar duurt voordat we gendergelijkheid bereiken.

Ik heb dit boek grotendeels geschreven tijdens de COVID-19-pandemie, een periode waarin een groeiende groep mensen ervan overtuigd is geraakt dat we, zowel als individu en als maatschappij, andere beslissingen moeten gaan nemen over hoe we nu en in de toekomst leven en werken. Aan welke toekomst willen we samen bouwen en welke legacy willen we achterlaten voor de volgende generaties?

De uitdagingen waar organisaties voor staan, zijn zo groot en zo complex dat je ze alleen in gezamenlijkheid, verbinding en met denken vanuit verschillende perspectieven kunt oplossen. Diversiteit binnen leiderschapsteams en inclusie op zo'n manier dat mensen op de werkvloer, met al hun eigenaardigheden en talenten, zichzelf kunnen zijn om daarvan bij te dragen aan een gezamenlijk doel, zijn volgens mij dan ook de enige, maar dan ook werkelijk de enige weg om als organisatie succesvol te zijn, nu en vooral in de toekomst.

Hoe groot de kracht van diversiteit is, ervaar ik in mijn werk dagelijks. Bij Fronteer is ons motto ‘collaborate or die’ en cocreatie is ons ‘weapon of choice’. Mensen met verschillende achtergronden en denkwijzen samen oplossingen laten bedenken, is magisch: met de juiste experts aan boord en een goed ontworpen en strak gemodereerde sessie kun je in een halve dag al tot waanzinnig goede en ‘ronde’ conceptrichtingen komen voor complexe vraagstukken die soms al heel lang voorliggen. De enige voorwaarde is dat je bereid bent om je open te stellen voor de mening en input van anderen. Cocreatie brengt ook volledige gelijkwaardigheid in een team. Waar veel klanten gewend zijn dat ‘de baas’ het hoogste woord heeft en dat deze zijn mening ‘doordrukt’, is het een volledig democratisch proces: het idee dat volgens de hele groep het kansrijkst is, is de winnaar. Het proces werkt altijd en overal. Zelfs in China kreeg ik, tegen alle verwachtingen en de heersende hiërarchie in, een groep experts op de banken voor deze voor hen totaal nieuwe manier van werken.

Maar veel te vaak heb ik mensen na een inspirerende sessie ook weer met tegenzin het pand zien verlaten, terug naar een werkplek waar ‘de toekomst’ nauwelijks op de agenda staat, waar goede ideeën in eindeloze powerpointpresentaties en feedbackloops hun kracht verliezen, om uiteindelijk vaak te stranden. Of terug naar een werkomgeving waar hun mening of visie niet gevraagd wordt en waar ze het te doen hebben met de macht en het oordeel van hun manager.

Veel Nederlanders vinden ons land het toonbeeld van openheid, gelijkheid en tolerantie en hebben het gevoel dat mannen en vrouwen op de werkvloer gelijke kansen hebben. Helaas is het tegendeel waar. Nederland is in 2019 wederom gezakt in de Europese Gender Equality Index en staat nu op de 38ste plaats. Voor een land dat zichzelf zo graag ziet als vooruitstrevend moeten we dat niet willen. Niet voor onszelf en niet voor onze dochters. Met 12,5 procent vrouwelijke bestuurders bestaat Nederland nog voor een deel uit door mannen gedomineerde leiderschapsteams waar een masculiene cultuur de toon bepaalt. Die cultuur werkt niet voor iedereen even goed. We hebben behoefte aan menselijkere en gelijkwaardigere werkrelaties; noem het ‘feminie-ner leiderschap’.

Als ik iets geleerd heb van het schrijven van dit boek, dan is het dat vrouwen, ook al zijn ze waanzinnig goed, niet vanzelf komen bovendrij-

ven. We moeten ermee ophouden om de oorzaak daarvan bij hen neer te leggen, want zoals je zult lezen, is er meer aan de hand.

## Gelijkspel wint

Dit boek draagt de titel *Gelijkspel wint*. Velen van ons zijn opgegroeid in een wereld van ‘winnen’ en van zelf de beste willen zijn, maar om met voormalig DSM-topman Feike Sijbesma te spreken: ‘Niemand wint in een wereld die verliest.’ Ik geloof in nieuwe spelregels, waarbij gelijkspel de allerbeste uitkomst is. Dat gelijkspel begint bij de wisselwerking tussen organisaties en hun omgeving, maar vooral tussen mensen onderling. Als *planet* en *people* in balans zijn, is er *profit* voor alles en iedereen.

Op het eerste oog lijkt gelijkspel misschien onbevredigend, maar het betekent dat we allemaal even sterk zijn en samen een omgeving hebben gecreëerd waarin talent kan groeien en bloeien. Na een potje gelijkspel kan iedereen met opgeheven hoofd het veld aflopen, in de wetenschap dat we elkaar opnieuw zullen tegenkomen om met plezier met elkaar te spelen.

Gelijkspel op de werkvloer betekent dat mannen en vrouwen zij aan zij staan in diverse teams en ze elkaar aanvullen, uitdagen en versterken. Het betekent ook een inclusieve werkomgevingen waarin niemand en niets buitenspel komt te staan. Want alleen gelijkspel wint!

Dit boek gaat over diversiteit en inclusie op de werkvloer. Ik gebruik ‘diversiteit’ als het begrip dat de aanwezigheid van een mix aan verschillende medewerkers duidt. Het gaat hierbij om de cijfers, dat wil zeggen om wie er in de organisatie teams feitelijk op de stoelen zitten. Inclusiviteit laat zien wat je met die diversiteit in de praktijk doet: kunnen medewerkers in hun ‘uniek- en anders-zijn’ op de werkvloer ook ‘zichzelf’ zijn?

Elke vorm van vertegenwoordiging is belangrijk, of het nou om achtergrond, geloof, leeftijd, seksuele voorkeur of beperking gaat. *Gelijkspel wint* gaat specifiek over genderdiversiteit: mannen en vrouwen. Maar eigenlijk gaat het nog veel meer over masculiene en feminiene competenties en ‘gedragingen’, want niet elke man gedraagt zich in de context van werk mannelijk, en niet elke vrouw vrouwelijk. Feminien leiderschap is dus niet voorbehouden aan vrouwen.

Er zijn al veel boeken over diversiteit en vrouwelijk leiderschap geschreven. Ik wilde iets nieuws doen en mijn interesse- en vakgebieden, innovatiestrategie en organisatieverandering, aan elkaar verbinden. Dat



betekent dat ik je, na een van update hoe we er in Nederland voorstaan qua genderdiversiteit eerst meeneem naar de belangrijkste beïnvloeders van de organisatie van de toekomst. Dat lijkt een gek uitstapje, maar het is superrelevant omdat het een beeld geeft van de uitdagingen waarvoor organisaties staan en het soort leiderschap dat nodig is om ons succesvol die toekomst in en door te loodsen. Dit nieuwe leiderschap zal ik vertalen naar diversiteit en inclusie met concrete handvatten hoe jij daar zelf aan kunt bijdragen.

Overall hoop ik dat het boek je, naast een boeiend verhaal, ook een welkome update geeft op een aantal actuele organisatie- en management-thema's. Dat het je aanzet tot denken of, beter nog, tot handelen om, als man of als vrouw, zelf een rolmodel voor diversiteit en inclusie te worden.

Er is pas gelijkheid als we er niet meer over hoeven na te denken. Maar verandering kan pas ontstaan als we het samen doen: mannen en vrouwen, op de werkvloer en thuis, politiek en bedrijfsleven. Maar als dat lukt, wint iedereen.

De wereld een stukje mooier en inclusiever maken vraagt om lef, om leiders – mannen en vrouwen – met ballen, om mensen die durven opstaan en het verschil gaan maken. Voor die mensen heb ik dit boek geschreven, omdat ik erin geloof dat iedereen op zijn manier kan bijdragen aan het vormgeven van een betere, diversere en inclusievere wereld. Jij dus ook.

Omdat ik cocreatie in mijn hart heb gesloten, is dit boek mede tot stand gekomen op basis van inspirerende gesprekken met meer dan zestig mannen en vrouwen, variërend van een studente Artificial Intelligence tot een president-directeur. Een aantal van de integrale interviews, zowel uitgeschreven als in podcastvorm, kun je vinden op mijn website ([www.gelijkspelwint.nl](http://www.gelijkspelwint.nl)). En ik sluit niet uit dat er nieuwe interviews zullen volgen, want wat heb ik ervan genoten!

Het is mijn ambitie om actief bij te dragen aan een diversere en inclusievere werkvloer: in de vorm van dit boek, inspiratietalks en organisatieadvies. Graag nodig ik je uit om is gesprek te gaan. Mail me jouw gedachten, vragen en ervaringen ([info@gelijkspelwint.nl](mailto:info@gelijkspelwint.nl)) zodat we succes samen kunnen vormgeven.

Veel leesplezier.

Leonie van Mierlo

**1**

**Hoe staan we ervoor?**



**N**oor, hoe staan we ervoor?’ was de vraag waarmee showmaster Ted de Braak tijdens een spelprogramma in de jaren tachtig van de vorige eeuw, de tijd waarin ik opgroeide, bij zijn assistente informeerde naar de scores van de kandidaten. Omdat ik benieuwd ben hoe we er in Nederland voor staan als het gaat om de gelijkheid van man en vrouw op de werkvloer, ga ik op onderzoek uit en ik nodig ik je uit om mee te gaan.

## 1.1 Streven is soms niet goed genoeg

Ik start mijn research in oktober 2019 met een bezoek aan een discussieavond in de Rode Hoed in Amsterdam in het kader van de viering van honderd jaar vrouwenkiesrecht, dat bestaat dankzij het feit dat het woord ‘mannelijk’ destijds uit de Kieswet is geschrapt. Op de rij voor mij zitten twee oudere dames met kortgeknipte kapsels. Het blijken feministes van het eerste uur: waar op het podium data en namen uit de emancipatiebeweging aangehaald worden, weten zij deze zeer gedetailleerd te corrigeren en aan te vullen. Ik voel een diepe bewondering opkomen: ze waren erbij en hebben gevochten voor de rechten en mogelijkheden die ik als vrouw vandaag de dag heb.

Waar het pas honderd jaar geleden is dat vrouwen mochten stemmen, heb ik me nooit gerealiseerd dat het pas sinds iets meer dan 65 jaar is dat vrouwen in Nederland rechten hebben als het gaat om werk. Tot 1956 werden vrouwen veelal ontslagen op de dag van hun huwelijk en moesten ze toestemming van hun man hebben om een bankrekening te openen of om alleen op reis te gaan. Gehuwde vrouwen waren handelingsonbekwaam en werden in het wetboek in één adem genoemd met misdadigers, zwakzinnigen en kinderen. Een bizarre situatie. Een man kon bijvoorbeeld, als hij in gemeenschap van goederen was getrouwd, niet alleen zijn eigen loon, maar ook het geld van zijn echtgenote totaal

verdrinken of vergokken, terwijl zij andersom geen cent van de bankrekening kon opnemen zonder zijn toestemming. Een man kon ook besluiten de kinderen naar een buitenlandse kostschool te sturen, of op zijn sterfbed een willekeurige voogd aan te wijzen voor zijn nageslacht. Hieraan kwam in 1956 allemaal een einde. Mede dankzij politica Corry Tendeloo, die zich van 1945 tot haar dood inzette voor de gelijkheid tussen man en vrouw, werd de Wet Handelingsonbekwaamheid afgeschaft en zijn vrouwen voor de wet volwaardige personen.

Na die tijd is er veel veranderd, maar de arbeidsparticipatie en met name de ondervertegenwoordiging van vrouwen op topposities in organisaties is altijd een uitdaging gebleven. Lang is de insteek geweest dat goede vrouwen vanzelf wel komen bovendrijven, maar de werkelijkheid blijkt anders.

Sinds 2013 kent Nederland een ‘zelfregulerend’ streefcijfer om het aantal vrouwen in de top van het bedrijfsleven te vergroten. Dat had er toe moeten leiden dat de raden van bestuur (de dagelijkse leiding oftewel directies) en de raden van commissarissen (die toezicht houden) voor minimaal 30 procent uit vrouwen zouden bestaan. In september 2019 presenteerde de Sociaal-Economische Raad (SER), de belangrijkste adviesraad over sociaal-economische kwesties voor de regering, op verzoek van (toenmalig) minister Van Engelshoven van Emancipatie en minister Koolmees van Sociale Zaken een advies. Aanleiding hiervoor was het verstrijken van de deadline voor het behalen van het streefcijfer op 1 januari 2020.

De conclusies van de SER op basis van verschillende rapporten en onder meer de Female Board Index zijn duidelijk: de doorstroom van vrouwen naar de top gaat te traag, en vooral het aantal vrouwelijke bestuurders blijft achter. Het aandeel vrouwen in directies ligt gemiddeld op 8,5 procent. Onder commissarissen is het percentage vrouwen gemiddeld 26,8 procent. Van de 88 beursgenoteerde bedrijven hebben er 58 nog niet de vereiste 30 procent vrouwelijke commissarissen. Bij de vijfduizend grootste niet-beursgenoteerde bedrijven in ons land is in tien jaar tijd het aantal vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen gestegen van 4 naar 15 procent. Mooi, maar lang niet goed genoeg, want het streefcijfer van 30 procent is ook hier bij lange na niet gehaald. Daarnaast vermeldt de helft van alle bedrijven in hun jaarverslag niets over de diversiteit van hun werknemers en hun acties om deze

te verbeteren, ondanks de gevraagde en met de werkgeversorganisatie overeengekomen transparantie. Bij de rijksoverheid en andere non-profitorganisaties is het aandeel vrouwen met gemiddeld 34 procent respectievelijk 40 procent aanzienlijk hoger, net als bij een aantal 'grote' vennootschappen die het charter *Talent naar de Top* hebben getekend en actief aan genderdiversiteit werken.

Volgens het rapport zijn in de subtop (de eerste hiërarchische laag onder de top) vrouwen beter vertegenwoordigd dan in de top, dus er lijkt wel voldoende potentieel aanwezig te zijn.

## Op weg naar een quotum

Het advies van de SER is dan ook stevig: de enige manier om tot meer vrouwen in de top te komen, is het instellen van een verplicht vrouwenquotum. Geen quotum voor het héle Nederlandse bedrijfsleven, maar wel voor de raad van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. Als deze bij inwerkingtreding van de wet nog niet uit minimaal 30 procent vrouwen bestaat, mag er geen man benoemd worden. Gebeurt dat toch, dan wordt zo'n benoeming nietig verklaard: de vacature blijft open tot er een vrouwelijke commissaris is gevonden. Omgekeerd geldt de regel ook: als een beursgenoteerd bedrijf slechts vrouwen in de raad van commissarissen zou hebben, moet er ook gewerkt worden naar minimaal 30 procent mannen in de top. Op termijn zal het quotum opgehoogd worden tot 50 procent vrouwen in elke rvc.

De SER hoopt met het instellen van een quotum het old boys network te doorbreken, en dat meer vrouwelijke commissarissen zullen zorgen voor meer vrouwelijke bestuurders. Om het aandeel vrouwen in topfuncties bij de bredere groep van vijfduizend grote bedrijven in Nederland op te schroeven, adviseert de SER hen te verplichten om 'ambitieuze streefcijfers' voor hun raad van bestuur, raad van commissarissen en subtop op te stellen. De hoogte van die streefcijfers mogen ze zelf bepalen op basis van hun eigen doelstellingen. Ze moeten wel progressief zijn, dat wil zeggen: het bedrijf moet streven naar steeds meer vrouwen aan de top.

Bedrijven worden daarnaast verplicht om een plan op te stellen waarin zij duidelijk maken welke stappen zij zetten om meer vrouwen en mensen met een andere achtergrond in de (sub)top te krijgen. Ze moeten in hun jaarverslag en op hun website uitleggen hoe ze dat gaan ha-

vrouw voor je neus.' Volgens Maas lijdt de medische wetenschap aan een 'bikinivisie': het idee dat het mannen- en het vrouwenlichaam hetzelfde zijn, afgezien van de delen onder hun zwemkleding.

Dat 'bikinivisie' wereldwijd voorkomt, zeker als onderzoek onder tijdsdruk plaatsvindt, blijkt uit het onderzoek *The 'sex gap' in COVID-19 trials* van december 2020. Wetenschappers van het Maastricht UMC+ bestudeerden dertig relevante vaccinstudies, waaruit blijkt dat biologische verschillen tussen mannen en vrouwen nauwelijks aandacht krijgen in de onderzoeken naar medicijnen om COVID-19 te behandelen. Geen van de studies onderzocht effecten door geslacht op voorhand en bij slechts één studie werd dit achteraf bekeken. Daarnaast waren vrouwen ondervertegenwoordigd in de onderzoekspopulatie. Volgens de auteurs is het essentieel dat studies seksespecifieke verschillen in hun ontwerp van COVID-19-zorg meenemen, want de verschillen zijn wel degelijk relevant: het verloop van de ziekte is anders bij mannen en vrouwen en mannen zijn kwetsbaarder voor een slecht beloop. Ook de bijwerking van het vaccin kunnen op mannen en vrouwen anders zijn.

Ook als er veel tijdsdruk op een onderzoek staat, zoals in het geval van een COVID-vaccin, is een seksespecifieke benadering volgens de wetenschappers essentieel.

### 1.3 Nederland versus de rest van de wereld

We willen ons land en Nederlanders graag zien als vooruitstrevend en ruimdenkend. In de zomer van 2019 kwam Buitenlandse Zaken met een nieuwe merkidentiteit – waarbij de naam Holland definitief vervangen werd door The Netherlands – en drie kernwaarden die ons land onderscheidend en uniek maken: open, inclusief en inventief. In lijn daarmee was een klein onderzoek dat ik zelf in opdracht van de NPO uitvoerde naar hoe Nederlanders ons land wilden portretteren in het Eurovisie Songfestival 2020/2021: we zien onszelf graag als toonbeeld van tolerantie en diversiteit.

**HET VERSCHIL TUSSEN WENS EN REALITEIT**

Als het gaat om werkelijke inclusie zit er in Nederland zowel in de maatschappij als op de werkvloer ruimte tussen wens en realiteit. Iemand die zich daar grote zorgen om maakt, is Sigrid Kaag, minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking in kabinet-Rutte III. Volgens Kaag zijn Nederlanders ten opzichte van de rest van de wereld best intolerant en ligt er voor ons land een grote maatschappelijke opdracht om het hoofd te bieden aan racisme, discriminatie en de groeiende polarisatie en te werken aan een inclusieve samenleving met kansengelijkheid voor iedereen. Kaag: 'Ik wil bouwen aan een Nederland waarin mensen daadwerkelijk op hun merites worden beoordeeld. Dat men kijkt naar de mens die voor hen staat en wat die kan betekenen. Inclusiviteit is een maatschappelijke reflectie. Aan organisaties en bedrijven de taak om daar niet alleen een economisch rendement uit te halen, maar aan diezelfde maatschappij ook weer terug te geven door mensen kansen te geven die ze op basis van achternaam, kleur of achtergrond anders misschien niet hadden gekregen. Ik voelde me erg aangesproken door Black Lives Matter en vond het heel betekenisvol hoe sterk dat ook in Nederland leefde. En daar is een reden voor. Nog veel te veel mensen ervaren discriminatie en uitsluiting. Anders hadden al die velden niet vol gestaan.'

Om kansengelijkheid te kunnen realiseren, moeten we volgens Kaag investeren in een sociaal Nederland en een hecht sociaal fundament. Dat begint bij het onderwijs: 'Dat moet en kan beter, met leraren die weer tijd hebben voor elk kind. Maar we moeten ook willen kijken naar het type banen en arbeidscontracten dat we willen ondersteunen. Als je alleen naar de markt kijkt, dan lijkt het huidige model ogenschijnlijk prima, maar het is op termijn wel een moreel failliet.'

” Nederland is wat emancipatie betreft blijven hangen in de tijd.

Als het gaat om de rol van vrouwen in de economie is Kaag teleurgesteld over waar Nederland momenteel staat. Na jaren in het buitenland gewoond en gewerkt te hebben, was het in 2017 alsof ze terugkwam in de jaren tachtig: 'Het voelt als een soort tijdscapsule: we zitten in Neder-

land nog steeds in een model waarin vrouwen niet of parttime werken als ze kinderen krijgen. Werkende vrouwen in Nederland ervaren geen glazen plafond, maar een plafond dat bestaat uit meerdere lagen dik beton. Ik zie Nederland zichzelf op de borst kloppen alsof het zo goed gaat met vrouwengelijkheid, maar de werkelijkheid is dat we internationaal ver achter lopen. Daarnaast is er in sommige sectoren en beroepen nog steeds een salarisverschil van 14 procent tussen mannen en vrouwen. Absurd voor een land dat zo graag vooroploopt qua gendergelijkheid. Ook sociaal-cultureel wordt er grote druk op vrouwen gelegd. Er is veel commentaar op fulltime werkende moeders en er worden klassieke vragen gesteld, ook aan mij: hoe doe je dat met je kinderen, wat vindt je man ervan, wat trek je aan? Dat zijn vragen die niet meer van deze tijd zijn. Stel ze met dezelfde indiscretie ook aan mannen. Maar dat gebeurt niet. Er worden op een andere manier naar vrouwen gekeken. Dat is een vorm van seksisme die helaas nog steeds floreert.'

Volgens Sigrid Kaag zou een samenleving moeten bestaan uit mensen die met elkaar op voet van gelijkwaardigheid staan en die iedereen aanmoedigen in de vervulling van zijn of haar 'zijn': 'Genderongelijkheid zoals we die in Nederland nog steeds zien, met een dubbele moraal richting vrouwen en achterstellingen of het nou om salariëring gaat of onzichtbaarheid van vrouwen op de werkvloer past niet in de 21ste eeuw. We moeten die deuren voor vrouwen nu eindelijk eens echt gaan openen.'

## Plaats 38 op de ranglijst van het Global Gender Gap Report

Ik ben het zeer eens met Sigrid Kaag. Ondanks de beeldvorming van veel Nederlanders dat we het qua gendergelijkheid ten opzichte van de rest van de wereld goed doen, blijkt uit de cijfers dat het tegendeel waar is. Volgens het Global Gender Gap Report 2020 van het World Economic Forum (WEF) staat Nederland op een schampere 38ste plaats, en zijn we ten opzichte van 2019 ook nog eens met 11 plaatsen gezakt!

De index geeft inzicht in de (on)gelijkheid tussen mannen en vrouwen op basis van economische participatie, toegang tot onderwijs, politieke invloed en levensverwachting. 101 van de 153 landen op de lijst hebben in 2018 en 2019 een aanzienlijke progressie laten zien in het verkleinen van de kloof tussen mannen en vrouwen. Nederland behoort daar helaas niet toe.



Het Amsterdam Centre for Business Innovation, onderdeel van de UvA, verzamelde de gegevens voor Nederland voor deze index, onder leiding van hoogleraar strategie en innovatie Henk Volberda. Hij stelt in ver-

” Het emancipatiebeleid in Nederland is in de afgelopen jaren niet erg effectief geweest.

schillende media-interviews dat het emancipatiebeleid in Nederland de afgelopen jaren niet erg effectief is geweest: ‘De politieke invloed van vrouwen in Nederland blijft sterk achterlopen op die in de Scandinavische landen en de groei van arbeidsparticipatie en carrièrekansen van vrouwen stagneert.’ Henk Volberda maakt zich ook zorgen over de grote ondervertegenwoordiging van vrouwen in snelgroeiende beroepsgroepen met disruptieve technologische vaardigheden zoals banen in de STEM-functies (Science, Technology, Engineering, Mathematics). Slechts 8,7 procent van de vrouwen in Nederland is afgestudeerd in een STEM-classificatie, terwijl dat voor de mannen 26,7 procent betreft.

Juist in tijden van economische opleving is het volgens Volberda noodzakelijk dat een land de economische participatie van vrouwen verbetert: ‘We hebben in Nederland inmiddels goed gekwalificeerde en uitstekend opgeleide vrouwen; we moeten er alles aan doen dat zij nu ook beter doorstromen naar leidinggevende managementposities en politieke functies. Scandinavische landen lopen duidelijk voorop als het gaat om voorzieningen voor ouders om werk en gezin te combineren, kinderopvang, en zwangerschapsverlof. Naast fiscale prikkels, sociale-zekerheidsvoorzieningen en werkgeversinvesteringen die de ongelijkheidskloof tussen mannen en vrouwen opheffen.’

Wat in de meting van het Global Gender Gap Report meespeelt, is dat Nederland nog nooit een vrouwelijke premier heeft gehad. Verder hebben veel vrouwen in Nederland een parttimebaan en blijft hun aandeel in leidinggevende functies (mede daardoor) sterk achter. Ook besteden vrouwen in ons land twee keer zo veel tijd aan zorgtaken en onbetaald werk als mannen.

## Het (positieve) effect van quota

IJsland staat op de Global Gender Gap Index voor het zesde achtereenvolgende jaar op de eerste plaats, gevolgd door Noorwegen, Finland en Zweden. Als het om gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt gaat, komt het goede voorbeeld stevast van de Scandinavische landen. Quota hebben daar zeker aan bijgedragen, maar ook voorzieningen die het vrouwen gemakkelijker maken om werk en privé goed te combineren, zijn van grote invloed.

Over het effect van quota publiceerden psychologen van de University of Exeter, in februari 2018 een onderzoeksartikel waarin zij aantonen dat een vrouwenquotum internationaal leidt tot meer vrouwen in een leidinggevende functie en meer vrouwen in de politiek. Het levert ook indirecte effecten op, zoals het hebben van meer rolmodellen voor vrouwen. Onderzoekers Morgenroth en Ryan concluderen dat quota effectief zijn in het bevorderen van gelijkheid. Maar, zeggen ze erbij, de effectiviteit ervan heeft vooral te maken met omgevingsfactoren en de implementatie ervan. Bij het maken van beleid is het belangrijk om het doel in overweging te nemen.

Sinds 2015 heeft Duitsland een quotum voor 30 procent vrouwen in rvc's van grote, beursgenoteerde bedrijven. In november 2020 werd het geëvalueerd en de impact ervan op de posities in de lagen eronder bleek teleurstellend. Slechts 12,8 procent van de bestuurders van bedrijven in de DAX, de beursindex met de 30 grootste bedrijven van Duitsland, is vrouw. De Duitse regering wil daarom een verdergaand vrouwenquotum invoeren: elke raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven met vier of meer personen moet in de toekomst minstens één vrouw hebben. Ook overheidsbedrijven krijgen strengere regels opgelegd. Bedrijven waarin de rijksoverheid een meerderheidsbelang heeft, moeten een minimumaantal vrouwen in de raad van bestuur hebben. Ook semipublieke instellingen als zorgverzekeraars moeten aan het quotum gaan voldoen.

Door niet alleen een quotum op te leggen voor toezichthouders, maar ook voor bestuurders, gaat Duitsland hiermee verder dan Nederland. Wie weet valt er voor ons iets van te leren.

## NEDERLAND STAAT ER QUA GENDERGELIJKHEID OP DE WERKVLOER SLECHT VOOR

Als antwoord op de vraag ‘Noor hoe staan we ervoor?’ zou Noors antwoord zijn: niet zo best! Zelf heb ik mij eigenlijk nooit gerealiseerd dat we het in Nederland zo slecht doen wat betreft genderdiversiteit – en misschien jij ook niet – maar de cijfers liegen niet: in alle domeinen, of het nou om het bedrijfsleven gaat, de politiek, wetenschap of zelfstandige bedrijven, zijn vrouwen ondervertegenwoordigd en worden ze minder op waarde geschat. Best teleurstellend voor een land dat zichzelf zo graag als open en inclusief wil zien.

In gesprekken met mensen, met name mannen, rondom gelijkheid van man en vrouw in werkomgevingen merk ik een lichte vermoedigheid. ‘Daar hebben we toch al voldoende aan gedaan?’ en ‘Dat is in Nederland toch prima geregeld?’ hoor ik geregeld. Misschien klopt dat voor een aantal organisaties, maar kennelijk hebben we landelijk gezien toch niet voldoende of niet het juiste gedaan. Het is duidelijk dat er actie nodig is. Harde actie. Rome is niet in één dag gebouwd en een gelijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen, maar ook van mensen van welke andere minderheidsgroep dan ook, is een kwestie van aandacht en lange adem.

Laten we het nieuwe vrouwenquotum samen omarmen en vooral zien als ‘breder signaal’ dat we er zonder ingrijpen nog decennia over gaan doen om tot gelijkspel te komen. Nieuwe streefcijfers voor profit- en non-profitorganisaties zijn een goed nieuw begin zien. Hoop doet leven.

Het goede nieuws is dat er een grote kans is dat ook de organisatie waar jij nu werkt ook actief zal moeten werken aan het verbeteren van haar diversiteit.

Vraag je af welke kansen dat voor jou persoonlijk biedt en/of hoe je eraan kunt bijdragen om dit te versnellen. *The floor is yours.*

Ik heb in mijn voorwoord beloofd dat ik ga aantonen waarom je diversiteit, in plaats van moeten, heel graag zou moeten willen. Dat ga ik in de volgende twee hoofdstukken doen. In hoofdstuk 2 schets ik een beeld van de drie belangrijkste onderwerpen waarmee de organisatie van de toekomst te maken krijgt. In hoofdstuk 3 laat ik zien welk leiderschap nodig is om deze invloeden te managen en om te zetten naar succes. Je voelt al aan dat diversiteit en de aanwezigheid van vrouwen hier misschien een rol in spelen.