

**Faculteit der Sociale Wetenschappen (Radboud Social and Cultural Research /  
Gender & Diversity Studies)**  
i.s.m. KBA Nijmegen

## **Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen**

Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's  
in het Nederlandse bedrijfsleven

Prof. Dr. M.C.L. van den Brink | Dr. L. Blommaert | Drs. B. Leest | Drs. S. Elfering

November 2016

Project nummer: 912325

Opdrachtgever: Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap / Directie Emancipatie

© 2016 KBA Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt te Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Executive summary                                   | 5  |
| 1 Het onderzoek: aanleiding, vraagstelling en opzet | 9  |
| 1.1 Doelstelling                                    | 9  |
| 1.2 Onderzoeksvragen                                | 10 |
| 1.3 Opzet onderzoek                                 | 10 |
| 1.3.1 Aanpak keuze benoemingen en werving bedrijven | 10 |
| 1.3.2 Methoden van dataverzameling                  | 11 |
| 1.3.3 Analysemethode                                | 12 |
| 2 Theoretisch kader                                 | 13 |
| 2.1 Werving en selectie                             | 13 |
| 2.2 Genderpraktijken                                | 14 |
| 3 Genderpraktijken in de werving                    | 17 |
| 3.1 Usual suspects: zoeken in eigen kring           | 18 |
| 3.2 Going the extra mile: zoektocht naar vrouwen    | 20 |
| 3.2.1 Commitment top                                | 20 |
| 3.2.2 Inschakelen gespecialiseerde searchbureaus    | 23 |
| 3.2.3 Vullen van de pijplijn                        | 25 |
| 4 Genderpraktijken in de selectie                   | 27 |
| 4.1 Vertrouwen op 'oude' kwaliteiten                | 28 |
| 4.1.1 Bestuurlijke ervaring en leiderschap          | 28 |
| 4.1.2 Fit in het team/ complementariteit            | 30 |
| 4.2 Verbreden van de mal                            | 31 |
| 4.3 Intervenieren tijdens proces                    | 34 |
| 5 Conclusie en aanbevelingen                        | 37 |
| Literatuur  | 41 |



## **Executive summary**

### **Research purpose and design**

There are still too few women in senior positions in the Dutch business world. Research shows that the proportion of women on executive boards and supervisory boards is not yet approaching the target of 30 percent, although it is slowly rising. The purpose of the study was to better understand the gender practices that play a role in recent appointments to executive boards and supervisory boards in the Dutch business world. To understand these gender practices, we have reconstructed crucial decision points from a number of strategic cases. We reconstructed 12 cases (6 executive boards/6 supervisory boards) by holding interviews with parties involved in these appointments (candidates, selectors and evaluators). The focus was on organizations that had recently appointed women to their executive board or supervisory board. This means that this is not a representative study from which generalizable statements can be made about how the Dutch business world recruits and selects people for board positions. However, we gained insight into organizational practices that promote or hinder the appointment of women to levels of governance. It gives us the opportunity to learn from these organizations and to formulate recommendations for the business world in general.

### **Research results**

In our research, we differentiated between various gender practices that influenced the appointment of women. Two gender practices hinder the appointment of more women to executive boards and supervisory boards: 1) searching in one's own circle and 2) relying on old qualities. Searching through the same channels and networks still plays an important role in reproduction within the world of governance and supervision and in retaining the high percentage of male administrators and supervisors. The committee members' preference for candidates who look like themselves is a subtle mechanism that does not include a deliberate exclusion of women, but which nevertheless results in an obvious reproduction of the existing inequality. In addition, the traditional image of the leader, administrator or supervisor is still strongly based on a behavioral repertoire that is attributed more traditionally to men. Although the outlines of another, broader or more nuanced image also emerges in some cases, the traditional ideal of the authoritative, experienced administrator or supervisor still plays an important role. Some parties think people who do not conform to that image are not suitable for such a position. This leaves little space for diversity. Female candidates are also expected to present and profile themselves just as their male predecessors at the top have always done.

We have also identified gender practices that increase the chances that women will be appointed. Organizations that have appointed women have made extra efforts. This indicates that extra effort pays off: these organizations have managed to appoint women to their executive and supervisory boards. These cases involved commitment; in almost all the cases studied in this investigation, there was an explicit desire to appoint a woman. Decision makers thus chose executive search firms with a track record in appointing women, or explicitly ordered firms to put female candidates forward. Space was created for candidates who did not fit the classic, masculine profile of an administrator or supervisor in every way. Respondents often linked this space to a broader concern for complementarity of members within a board, instead of a board that consists of people who are very similar in all respects. Of interest here is that it seems that letting go of the classic profile (e.g. experience in a similar position) was seen

as ‘taking a risk’ and that this might be easier for small and medium-sized businesses than for very large organizations.

So good intentions do not seem to be good enough; they must clearly be acted upon by maintaining control of the process, reflecting on it and intervening, if necessary.

### **Recommendations**

The research findings gave rise to some recommendations aimed at companies and executive search firms.

#### *Making an effort pays off*

In none of the studied cases did the external female candidate simply just ‘bubble up’ to the surface. There was always an explicit focus on women in the recruitment and it took effort to find suitable female candidates. This meant that members of the selection committee or executive search firm sometimes had to be convinced of the usefulness and necessity of having more diversity at the head of the company, or that they had to be convinced that enough female candidates could be found for the position. In the studied cases, the extra effort always paid off with a suitable female candidate. The recurring conclusion of the involved parties therefore often was that of course there was a suitable woman for the position; you just have to want to make the effort to find her.

#### *Make a conscious choice of executive search firm*

This research shows the impact that executive search firms have in the recruitment for senior positions in the Dutch business world. Searches are concentrated at a small number of firms in the Netherlands. In some cases, the bottleneck preventing more diversity in top positions appeared not only to come from the company but also from the executive search firm, who appeared to be reluctant to put forth female candidates. Companies can control this by making a conscious choice to work with a firm that has a track record of delivering female candidates. Companies should also not be too easily satisfied. Sometimes when an initial search did not appear to succeed, a second search was nevertheless able to find suitable female candidates. The choice of and communication with an executive search firm is therefore significant in the pursuit of greater diversity.

#### *A more active role for the executive search firm*

There sometimes appears to be more room for diversity in a company than some executive search firms expect. The demand for female candidates is increasing, which is also noted by the recruiters themselves. Executive search firms should be able to take a more active role as change agents and use their influence to create more room for diversity. In this way the executive search firm can guide the client in formulating a profile focused on complementarity. A commercial interest also plays a role for the firms: a broad profile might facilitate the search. On the other hand, a narrow profile can also clarify the search and both another profile and the innovative nomination of candidates can positively surprise the company.

#### *Ensure anchoring*

In many cases, there was one person who was strongly committed to diversity at the top. This person saw it as his or her responsibility and was the one who made an extra effort to convince the executive search firm and fellow administrators and supervisors. These champions were sometimes men, but were mostly female administrators or supervisors. When the commitment or additional efforts depend on one

person, a big risk for the continuity of the attention to diversity exists. A better anchoring in policy and regulations, in addition to personal enthusiasm, can increase continuity.

#### *Search for complementarity*

The research shows that a focus on complementarity rather than a generic profile offers more space for diversity. When establishing the profile, it pays off to talk about the specific qualities that can be complementary to the current composition of the executive board or supervisory board. This approach, which centers around additional qualities instead of more of the same competencies and experience, creates opportunities for candidates who may come from other sectors, or have other experiences and other qualities that could strengthen a board.

#### *Careful planning of recruitment and selection processes*

When different parties are involved during decisive moment during the recruitment and selection process, we would expect that it leads to a more balanced decision making process, in which several individuals and parties can scrutinize each other's decisions and arguments. In addition, when there is more accountability and clear selection criteria, we expect fewer possibilities for gender bias to come into play.





# 1 Het onderzoek: aanleiding, vraagstelling en opzet

## Aanleiding

Er zijn nog steeds te weinig vrouwen in topfuncties in het Nederlandse bedrijfsleven. Uit de resultaten van de Bedrijvenmonitor 2012-2015 (Pouwels & Henderikse, 2015) blijkt dat het aandeel vrouwen in de RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven weliswaar langzaam stijgt, maar in 2014 nog niet het streefcijfer van 30 procent nadert. Sterker nog, het aandeel vrouwen blijft ver achter bij deze norm, want eind 2014 is slechts bij 14 procent van de RvB's en 18 procent van de RvC's minimaal 30 procent van de leden een vrouw. Uit de recente Female Board Index (Luckerath-Rovers, 2016) bleek dat er in 2015 zelfs een lichte afname van vrouwelijke bestuurders is waar te nemen bij de 83 Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. Ondanks alle inspanningen daalt het percentage vrouwen in bestuursraden bij beursfondsen voor het eerst van 7,8% tot 7,1%. Het streefcijfer van 30% raakt bij beursgenoteerde bedrijven alleen maar verder uit zicht, ondanks dat er toch 26 benoemingen voor bestuursfuncties zijn geweest. 23 van de 83 fondsen heeft zelfs geen enkele vrouw als bestuurslid of commissaris.

Bovendien blijkt uit de monitor dat een groot deel van de bedrijven geen maatregelen neemt om het aantal vrouwen aan de top te stimuleren en dit ook niet voornemens is in de toekomst te doen. Dit roept vragen op. Nemen bedrijven bijvoorbeeld geen maatregelen omdat ze het belang niet inzien, of hier geen heil van verwachten, of omdat het ze simpelweg niet nodig vinden? Is het een terechte constatering dat vrouwen minder kansrijk zijn voor een topfunctie dan mannen en heeft dit dan te maken met een verschil in competentie of is er iets anders aan de hand? Het roept de vraag op of (on)bewuste genderstereotypen een rol spelen in de selectieprocedure voor topfuncties in het Nederlandse bedrijfsleven.

Er is behoefte aan meer inzicht in de gang van zaken bij benoemingen in RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven. De benoemingen van topposities verschillen substantieel van benoemingen lager in de organisatie en van het werving en selectieproces van leden van RvB's en RvC's is weinig bekend (Vinkenburg et al. 2013). Welke processen spelen hierbij een rol, welke procedures worden gevolgd en in hoeverre is daarbij wellicht sprake van (onbewuste) gendermechanismen? Om deze reden heeft OCW de Radboud Universiteit Nijmegen verzocht om een kwalitatief onderzoek uit te voeren naar de black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen voor RvB en RvC in het bedrijfsleven.

## 1.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de genderpraktijken die een rol spelen bij recente benoemingen in de RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven. Het gaat om het inzichtelijk maken van de keuzeprocessen in de selectieprocedure, welke bewuste dan wel onbewuste overwegingen en kwaliteitscriteria een rol spelen bij het beoordelen van de competenties van kandidaten en in welke mate hierbij eventueel sprake is van genderpraktijken.

## 1.2 Onderzoeksvragen

Om inzicht te verkrijgen in de benoemingsprocessen hebben we de volgende vragen geformuleerd:

1. Wat was de formele procedure bij het zoeken en vinden van kandidaten?
2. Hoe zag de vacaturetekst eruit en waar en hoe werd die verspreid?
3. Hoe is de procedure in de praktijk gelopen?
4. Is er gebruik gemaakt van de database topvrouwen? Is gebruik gemaakt van searchbureaus?
5. Hoe was de selectiecommissie samengesteld? Is er bedrijfsbeleid specifiek gericht op het stimuleren van vrouwenparticipatie of gendergelijkheid?
6. Hoeveel mannen en vrouwen haalden de long- en de shortlist?
7. Welke kwaliteitscriteria werden hierbij geselecteerd? In hoeverre spelen criteria die niets te maken hebben met kwaliteit, ervaring of competenties, een rol (bijvoorbeeld inpasbaarheid en 'persoonlijke chemie')? Hoe is de relatie tussen de gebruikte kwaliteitscriteria en de criteria beschreven in de vacaturetekst?
8. Wat was het resultaat? Hoe heeft de besluitvorming plaatsgevonden?
9. In hoeverre was bij een van de vorige punten sprake van genderpraktijken?
10. Welke verbeteringen in de match tussen vraag en aanbod, werving en selectie zijn mogelijk?
11. Welke aanbevelingen aan bedrijven en searchbureaus zijn op basis hiervan te formuleren?

## 1.3 Opzet onderzoek

Om inzicht krijgen in de praktijk van werving en selectie van benoemingen hebben wij voor een aantal strategische cases cruciale beslistmomenten gereconstrueerd. Een kwalitatieve onderzoeksbenadering leende zich voor het onderzoeken van mogelijk gevoelige informatie over processen en kandidaten. Het onderzoek is als volgt is opgebouwd:

1. Een literatuurstudie.
2. Het analyseren van de officiële documenten van recente feitelijke benoemingen (m/v) voor topfuncties in het Nederlandse bedrijfsleven (RvB's en RvC's).
3. Het voeren van gesprekken met betrokken partijen van deze benoemingen (kandidaten, selecteurs en beoordelaars).

We focussen met name op organisaties die recentelijk vrouwen hebben benoemd in hun RvB of RvC. Dit betekent dat dit geen representatief onderzoek is waarover generaliseerbare uitspraken kunnen worden gedaan over de wijze waarop het Nederlandse bedrijfsleven werft en selecteert voor bestuursposities. Wel hebben we meer inzicht kunnen krijgen in organisatiepraktijken die het benoemen van vrouwen in bestuurslagen bevorderen en belemmeren. Het geeft ons de mogelijkheid om te leren van deze organisaties en aanbevelingen te formuleren voor het bedrijfsleven in het algemeen.

### 1.3.1 Aanpak keuze benoemingen en werving bedrijven

In totaal zijn 12 cases onderzocht. Criteria voor selectie waren het niveau van de functie (RvB/RvC), jaar van benoeming (2015/2016) en sector (private sector, beurs en niet-beursgenoteerde bedrijven). Gezien de procedurele, procesmatige en functie-inhoudelijke verschillen tussen benoemingen voor RvB's en RvC's hebben wij zes benoemingen voor RvB's en zes benoemingen voor RvC's bekeken.

Voor de selectie van de bedrijven hebben we voornamelijk geput uit de volgende drie bronnen:

- De lijst van ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top.
- De 'Female Board Index 2015' van Prof. dr. M. Lückerath.
- Overzicht benoemingen op de website Topvrouwen.nl.
- De website Management Scope.

We zijn gestart met de bedrijven die het charter 'Talent naar de Top' hebben ondertekend en hebben deze lijst aangevuld met de overige drie bronnen. Vervolgens is voor elk bedrijf nagegaan - via de eigen website of via Management Scope - of er in 2015 of 2016 een benoeming in de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen heeft plaatsgevonden. Daarnaast hebben we via een lid van de klankbordgroep, eigen contacten en een internetsearch nog een aantal bedrijven achterhaald waar in 2016 of 2015 een bestuurder of commissaris was benoemd. Dit leidde tot een uiteindelijke selectie van 137 bedrijven die voor het onderzoek zijn benaderd. De bedrijven hebben eerst een kort mail ter introductie van het onderzoek ontvangen en zijn vervolgens telefonisch benaderd. Een groot aantal bedrijven wensten niet mee te werken vanwege de tijdsinvestering en privacy gevoeligheid. 21 bedrijven toonden uiteindelijk interesse in deelname aan het onderzoek. Omdat sommige contactpersonen uiteindelijk toch geen akkoord kregen voor deelname aan het onderzoek van de betrokken bestuurders of commissarissen vanwege bovengenoemde redenen, is een deel alsnog afgefallen. Uiteindelijk hebben we 12 cases voor het onderzoek geworven.

### **1.3.2 Methoden van dataverzameling**

De dataverzameling heeft plaatsgevonden door de analyse van de dossiers van de cases en door het interviewen van bij de benoemingen betrokken personen. Indien beschikbaar, zijn de relevante documenten over de functie verzameld en bestudeerd. Dit zijn bijvoorbeeld de functieomschrijving, assessment van aansluiting kandidaat (die benoemd is) op dat profiel, en documenten over de procedure die gevolgd wordt bij benoemingen. Naast alle beschikbare documentatie over het selectieproces vragen we ook andere relevante documenten op, waaronder:

- HR-documenten ten aanzien van functieomschrijvingen, carrièrepaden, competentieprofielen en werving- en selectiebeleid.
- Relevante strategische HRM en/of personeelsplannen.
- Beleidsdocumenten ten aanzien van vrouwenparticipatie en/of gendergelijkheid.
- Jaarverslagen.

De documenten hebben ons inzicht gegeven in de formele profielen, functie-eisen en criteria voor leden van RvBs en RvCs. Deze kennis is meegenomen als input voor de interviews en komt waar nodig, terug in onze verslaglegging.

Na analyse van een dossiers hebben we gesproken met de bij de benoeming betrokken partijen. Dit zijn beslissers, HR-staf en benoemde kandidaten. Wanneer mogelijk, is bovendien gesproken met betrokken recruiters van ingeschakelde searchbureaus. In totaal zijn 29 personen geïnterviewd waarvan 11 vrouwen.

### **1.3.3 Analysemethode**

De analyse per casus was gericht op een reconstructie van de cruciale momenten en spelers per casus. In het bijzonder analyseren we hoe netwerken van de sleutelpersonen een rol spelen in de benoemingspraktijk, welke criteria als doorslaggevend worden beschouwd en hoe transparant de procedure was voor alle betrokkenen. Daarbij bezien we steeds op welke wijze gender een rol speelt tijdens de werving, de evaluatie van kandidaten, in de transparantie van procedures, in de netwerken van sleutelpersonen en in de criteria voor topposities. In de tweede analyse worden de verschillende cases met elkaar vergeleken, om lessen te kunnen trekken voor het vervolg van de benoemingen.

## 2 Theoretisch kader

### 2.1 Werving en selectie

Werving en selectie is een cruciaal aandachtsgebied in het zoeken naar verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities in het Nederlandse bedrijfsleven. Verschillende internationale onderzoeken tonen aan dat tijdens het werven en selecteren onbewuste genderpraktijken kunnen voorkomen, die zowel zorgen voor uitsluiting van vrouwen tijdens het wervingsproces (Tienari et al. 2013; van Balen 2001; Van den Brink and Benschop 2014), als een onderwaardering van kwaliteiten en competenties van vrouwelijke kandidaten (o.a. Ely and Meyerson 2010; Rees and Garnsey 2003; van der Lee and Ellemers 2015).

In veel van deze onderzoeken wordt de verklaring gezocht in beeldvorming en stereotypen over gender in organisaties die werving en selectie beïnvloeden. Stereotypen over gender zorgen ervoor dat vrouwen expliciete bewijzen moeten leveren wanneer zij een interessante functie of een carrière ambiëren terwijl dat van hun mannelijke collega's als vanzelfsprekend wordt verwacht (Benschop et al. 2013). Er is veel onderzoek dat laat zien dat de kwaliteit van vrouwen minder vanzelfsprekend is dan de kwaliteit van mannen (Broadbridge and Simpson 2011; Tienari et al. 2002; Valian 1998). Deze kwaliteitsvraag is een bekend fenomeen in de recente discussies over de kleine aantallen vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. De onderliggende gedachte is dat gender en diversiteit geen rol mogen spelen, en dus dat het uitspreken van een voorkeur voor vrouwelijke kandidaten voor bepaalde posities indruist tegen het principe dat alleen de kwaliteit en capaciteiten van de kandidaat ertoe mogen doen. Dit meritocratisch principe geldt als de norm, en het schenden van die norm om vrouwelijke kandidaten te benoemen stuit velen (mannen en vrouwen) tegen de borst. Dit zien we terug in de heftige discussies rond quota en streefcijfers voor topposities en bestuursfuncties. Opvallend genoeg wordt het meritocratisch principe vooral ingeroepen wanneer het om gender gaat. Hierdoor ontstaat het beeld dat het benoemen van een vrouwelijke kandidaat per definitie een concessie is aan het kwaliteitscriterium. Het is óf een vrouwelijke kandidaat, óf de beste kandidaat op basis van 'objectieve criteria'.

Wat hierbij echter over het hoofd wordt gezien zijn twee belangrijke bevindingen uit eerder onderzoek. De eerste is dat er in de benoemingspraktijk vaak geen consensus bestaat over het criterium 'kwaliteit' en hoe dit geëvalueerd moet worden (Lamont 2009; van den Brink and Benschop 2012). Ten tweede is kwaliteit bij het benoemen van topposities niet het enige criterium. Ook bij de werving en selectie van witte mannen is kwaliteit niet het enige dat telt, en zijn er tal van subjectieve afwegingen die maken dat niet zozeer de kwaliteit van een kandidaat, maar zijn geschiktheid voor de functie doorslaggevend is (Harris 2002; Van den Brink 2010).

In de beeldvorming over geschikte kandidaten spelen ook getalsverhoudingen een rol. Wanneer vrouwen zodanig in de minderheid zijn dat zij een eenling zijn te midden van vele witte, mannelijke collega's, zijn zij meer zichtbaar, is er een groter contrast met die collega's en wordt van hen assimilatie aan de vigerende gedragsnormen verwacht (Kanter 1977). Dergelijke uitzonderingen worden 'tokens' genoemd en zij worden geacht exemplarisch te zijn voor hun soort. Dit wordt vooral zichtbaar wanneer deze mensen een fout maken, die hen dan niet alleen als individu wordt aangerekend, maar afstraalt op

alle anderen. Die vergrote zichtbaarheid kan in het nadeel, maar ook in het voordeel van vrouwelijke kandidaten werken.

De rol van beeldvorming, kwaliteit, en getalsverhoudingen stond ook centraal bij onze eerdere onderzoeken naar genderpraktijken in werving en selectie van topposities. Deze onderzoeken naar benoemingen van hoogleraren op Nederlandse universiteiten, kroonbenoemingen bij de Nederlandse politie en toekomstige partners in de advocatuur heeft inzichten opgeleverd in de wijze waarop gender en diversiteit een rol spelen in werving en selectieprocessen (Benschop and Van den Brink 2009; Van den Brink 2011; van den Brink and Benschop 2012, 2014; Van den Brink et al. 2010; van den Brink et al. 2016). Hieruit konden we concluderen dat informele netwerken een cruciale rol spelen in de uitsluiting van met name vrouwelijke kandidaten. Tijdens de selectie verschoven criteria gedurende het proces, en werd vrouwen stelselmatig minder geschikt geacht vanwege een verondersteld gebrek aan leiderschapservaring. Het onderzoek naar kroonbenoemingen bij de politie (Benschop and Van den Brink 2009) toonde de grote hoeveelheid aan beslissers die in het gehele proces betrokken waren en hoe beelden van een bepaalde vorm van masculiniteit de heersende opvattingen over de geschiktheid van mannen en vrouwen de benoemingen beïnvloedde.

Hoewel er natuurlijk verschillen bestaan tussen de sectoren, zijn deze inzichten over de werking van gender en diversiteit bruikbaar in dit onderzoek naar benoemingen in RvB's en RvC's. Op topposities in het bedrijfsleven worden de hoogste posities vrijwel uitsluitend door mannen bezet (Luckerath-Rovers 2016) en dit heeft invloed op de beeldvorming over die posities en over mogelijke kandidaten hiervoor. Deze beeldvorming speelt een cruciale rol in verschillende fasen van het werving en selectieproces (bijvoorbeeld in het profiel en in de criteria voor nieuw te benoemen leden). Even vergelijkbaar is de discussie over kwaliteit die daarmee verband houdt. In onze onderzoeken zien we de verwachting dat met vrouwelijke kandidaten mogelijk zeer ongewenste concessies worden gedaan aan die kwaliteit. Bovendien blijken informele netwerken en search bureaus een belangrijke rol te spelen in de informatie over functies en over kandidaten (Doldor et al. 2016; Tienari et al. 2013). Search bureaus vervullen een gatekeeper functie aangezien zij een doorslaggevende stempel drukken op het proces. Eerder onderzoek in Zweden indiceert dat topbenoemingen van bestuurders met name via informele netwerken verloopt (Holgersson 2013). In dit onderzoek gaan we daarom na of en hoe en op welke wijze die netwerken ook bij de benoemingen van RvB's en RvC's in Nederland van belang zijn, en met welke genderconsequenties.

## **2.2 Genderpraktijken**

Om de vraagstelling te beantwoorden en meer inzicht te krijgen in de wijze waarop gender een rol speelt in de werving en selectie maken we gebruik van het concept 'genderpraktijk'. Gender is een complex wetenschappelijk begrip, waarover veel debat is. Onze benadering is geworteld in de sociaal-constructivistisch feministische theorie (Lorber 2005), waarin gender geen individuele eigenschap is van mensen, maar een sociale praktijk van betekenisgeving. Gender is dus iets wat mensen doen, niet iets wat mensen zijn of wat ze hebben. Genderpraktijken bestaan uit sociale en culturele praktijken welke onderscheid tussen mannen en vrouwen, en masculiniteit en femininiteit (re)produceren in organisatieprocessen. Dit houdt in dat een genderanalyse draait om het bekijken van sociale praktijken waarin betekenissen van vrouwelijkheid en mannelijkheid impliciet of expliciet een rol spelen. In dit onderzoek wordt expliciet aandacht besteed aan mannen en mannelijkheid, aangezien het meeste genderonderzoek in

organisaties zich onthoudt van het expliciet 'genderen' van mannen, en de mannelijke bijdrage aan het reproduceren van genderongelijkheid nauwelijks expliciet maakt. Genderongelijkheid heeft ook te maken met mannen, man-vrouw en man-man relaties. In de door mannen gedomineerde organisatietop moet daarom aandacht besteed worden aan de (onbewuste) vertoning en inzet van mannelijkheid. Het gaat niet alleen om wat vrouwen doen (en niet doen) of betekenissen van vrouwelijkheid, maar juist ook om wat mannen doen.

De resultaten uit onze case reconstructies laten verschillende genderpraktijken zien die zowel de benoemingen van vrouwen belemmeren als mogelijk maken. In de volgende hoofdstukken bespreken we eerst de genderpraktijken die we hebben waargenomen in de werving, en daarna de selectie. Aangezien de onderzochte cases met name succesvol zijn geweest in het benoemen van een vrouwelijke bestuurders, besteden we de meeste aandacht aan de succesfactoren. We hebben er voor gekozen om het materiaal zo veel mogelijk te laten spreken, en quotes toe te voegen om de analyse te verhelderen.





### 3 Genderpraktijken in de werving

In deze paragraaf presenteren we een genderpraktijk in de werving die de kansen op het benoemen van vrouwen verkleint: zoeken in eigen kring, en drie praktijken die de kansen vergroten: commitment, gespecialiseerde searchbureaus en het vullen van de pijplijn. Daaraan voorafgaand schetsen we kort de variatie in de wervingsprocessen.

Bij geen van de bestudeerde benoemingen was er sprake van een open wervingsprocedure. Wel werd in meer dan de helft van de gevallen een searchbureau ingezet. Meestal werd de opdracht toegekend aan een enkel searchbureau. In een aantal gevallen werden meerdere (doorgaans twee) bureaus gevraagd om een offerte te schrijven, waarna er een keuze voor de ene of de andere partij werd gemaakt. De keuze voor een bepaald searchbureau werd in de meeste gevallen genomen door (een subcommissie uit) de RvC. Soms waren ook de RvB of de OR betrokken. Op grond van de bestudeerde benoemingen lijkt het zo te zijn dat grotere bedrijven vaker de voorkeur geven aan één van de grootste en meest prestigieuze searchbureaus. De tevredenheid over de searchbureaus liep sterk uiteen. Bij enkele cases werd aangegeven dat het searchbureau goed had meegedacht bij het opstellen van het profiel en het werven van vrouwelijke kandidaten. In een aantal andere cases was men niet erg tevreden over het searchbureau. Aanleidingen daarvoor waren onder andere het aanleveren van ongeschikte kandidaten (bijvoorbeeld geen senior niveau, of al een benoeming bij een concurrent), onduidelijkheid over de invloed van de RvB op de keuze van kandidaten door het searchbureau en terughoudendheid of onwilligheid bij het aanleveren van vrouwelijke kandidaten. In enkele gevallen werd door het bedrijf gevraagd om aanpassing of aanvulling van de lijst.

Bij de meerderheid van de onderzochte benoemingsprocedures werd er eerst een profielschets opgesteld, waarin werd vastgelegd aan welke criteria kandidaten moesten voldoen. De betrokkenen en de invloed die zij hebben op het opstellen van dat profiel wisselen vrij sterk per (type) case. Bij de RvC-benoemingscases was er in meerdere gevallen een commissie – bestaand uit leden van de RvC, eventueel aangevuld met personen uit de RvB, de OR, of een HR-manager – die verantwoordelijk was voor de werving (meer algemeen) en het vaststellen van een zoekprofiel. Daarbij nam de RvC of ondernemingsraad (vanwege voordrachtsrecht) vaak het voortouw bij het opstellen van het profiel. Bij een enkele benoeming werd het profiel zelfs volledig opgesteld door de OR. De gang van zaken bij benoemingen van RvB-leden is complexer en meer afhankelijk van de bedrijfsvorm. De positie die de RvC innam bij de profilering van een nieuw RvB-lid varieert vanwege de taakstelling van de RvC en de positie die de (voorzitter van) de RvB inneemt. In sommige cases is de werving, volgens betrokkenen, via de lijn van (een subcommissie van) de RvC gelopen, maar wel vaak aangevuld met (de voorzitter van) de RvB. Formeel had die laatste doorgaans een adviserende rol, maar de facto was de invloed vaak groot. In andere cases waarbij een lid van de RvB werd benoemd, was er veel minder sprake van het volgen van een formele, vooraf vastgelegd procedure en verliep de profilering van een nieuw RvB-lid meer informeel, onder duidelijke regie van de (voorzitter van) de RvB. In alle gevallen waarbij een searchbureau betrokken was, werd er ook vooraf een profiel opgesteld. In sommige gevallen was het searchbureau verantwoordelijk voor het vertalen van een relatief beknopte omschrijving van het profiel naar een uitgebreidere profielschets.

Bij een groot deel van de bestudeerde cases waren er in de wervingsfase meerdere kandidaten die voor de functie in aanmerking kwamen. Daarbij was het aantal potentiële kandidaten in eerste instantie relatief groot (ten minste 10, maar oplopend tot ongeveer 30). Dit geldt voor alle benoemingen waarbij

er een searchbureau werd ingezet; het searchbureau leverde in die gevallen een longlist met kandidaten aan. Het betreft daarbij personen die volgens het searchbureau (deels) aan de profielschets voldoen. Het is in de regel zo dat de kandidaten op de lijst in deze fase nog niet zijn benaderd door het searchbureau (en dat daarom meestal ook nog niet helder is of zij geïnteresseerd zijn in de positie). Bij een kleiner aantal benoemingen was er al in deze fase slechts één kandidaat, bijvoorbeeld omdat er een interne kandidaat was of omdat de betreffende persoon al op een andere manier bekend was bij het bedrijf. In al deze gevallen ging het om een benoeming van een lid van de RvB.

### 3.1 Usual suspects: zoeken in eigen kring

Uit de reconstructies van de cases bleek dat het werven van een nieuw lid RvC en RvB meestal via searchbureaus en informele netwerken van betrokkenen verloopt. In de meerderheid van de onderzochte cases is de vacature niet openbaar gemaakt. Respondenten geven aan dat in de Nederlandse bestuurswereld het ‘old boys netwerk’ nog steeds van grote invloed is; men kent en werft elkaar uit andere besturen, commissariaten en politiek.

Mijn benoeming is dus ook onderhands gegaan. Weet je, ze zochten een CFO en ik kende een paar commissarissen, of die kende mij, en ik kende de voorzitter van de RvC. Ja en op een gegeven moment heeft daar iemand gezegd van “ja weet je, we kunnen- Is dat nou niks voor Y [de respondent], Nou en die hebben dat een paar keer tegen elkaar gezegd en dan is het gebeurd. En zij zijn niet sec gaan zoeken.

X: Er is geen open procedure geweest met een bureau?

Y: Nee. [...] Ze hebben er ook nog wel een, uiteindelijk een top executive research even naar laten kijken, maar ja iedereen was er van overtuigd dat het past. En dan ja, dan gaan die dingen gewoon zo. (R18, man, RvB)

Uit de reconstructie van de benoemingen blijkt dat er met name vanuit gemak, vertrouwdsheid en ‘risicomijding’ in het eigen netwerk wordt gezocht. Het elkaar kennen uit eerdere samenwerkingsverbanden geeft een gevoel van vertrouwen. Bovendien is het krijgen beslissers uit het eigen netwerk informatie over hoe potentiële kandidaten hebben gefunctioneerd in een bestuur, hoe er leiding is gegeven en wat er onder haar of zijn leiding is gebeurd. Vervolgens worden kandidaten informeel gepolst, aangemoedigd of uitgenodigd om te solliciteren. Het netwerk speelt dus een actieve rol bij het werven van nieuwe bestuurders.

Ja als er nou een enthousiast was, dan was het onze directeur financiën, die kende hem als zijn broekzak. Die wist wat hij eraan had. Die zag het als een waardig plaatsvervanger van hem. Ik denk dat ze elkaar ook redelijk goed in persoonlijke sfeer kenden, omdat ze alle twee in het bestuur van het X zaten. Ja en die zijn daar op verder gaan praten en, ja, daar was echt goede chemie. Dus ja, eigenlijk was hij voor ons de meest logische, meest waardevolle man die dit ooit zou kunnen gaan doen. (R19, man, RvB)

In het kader van gendergelijkheid is het niet zozeer problematisch dat er informeel en via netwerken wordt geworven, maar wel dat dezelfde kanalen worden ingezet, ook door de searchbureaus. Zo worden met name mensen benoemd die al in het circuit zitten, en jarenlange ervaring met zich meebrengen. Het

leidt er toe dat aanstormend talent of mensen buiten het eigen netwerk minder snel in ogenschouw worden genomen:

Die commissarissen kennen elkaar allemaal en zo gaat dat rond. De laag eronder, van aankomend commissarissen kennen ze niet. En het is ook een risico om zo'n onbekend iemand dan te benoemen; ze willen *proven record*. Een zware RvC geeft kwaliteit aan, degelijkheid. (R18, man, RvB)

Het gender-effect van informele netwerken is bekend: in het 'old boys' netwerk' verdelen witte mannen de banen tussen witte mannen die op hen lijken. Bestuurders vormen netwerken met mensen die op henzelf lijken en bevelen soortgelijke collega's aan voor andere besturen. Dit is geen bewuste uitsluiting van anderen, maar een vanzelfsprekendheid die verpakt wordt met woorden als vertrouwen en kwaliteit. Zo omringen individuen, dus ook bestuursleden, zich graag met anderen die op hen lijken wat betreft demografisch profiel (gender, etniciteit, sociale klasse, leeftijd), perspectieven en waarden. Mensen die op de huidige bestuursleden lijken (die vaak man, blank, van hogere sociale klasse en middelbare leeftijd zijn) worden positiever beoordeeld en hebben dus meer kans om toe te treden tot het bestuur (Holgersson 2013; Turner and Tajfel 1986). Op deze manier bestendigt de samenstelling van een bestuur zich; als deze samenstelling al homogeen was, zal daar niet automatisch verandering in komen. Zo worden vrouwen dus uitgesloten en blijven de machtsstructuren door mannen gedomineerd; een fenomeen dat 'homosocial reproduction' wordt genoemd. Zelfs wanneer expliciet naar een vrouw wordt gezocht, wint de vertrouwdheid van iemand uit het eigen netwerk:

Ja, maar ik weet ook niet hoe die, ik weet niet precies hoe X gezocht heeft. Dus toen ik het zag, dacht ik, ik weet dat hij echt een vrouw wilde. Nou hij heeft er dan blijkbaar een paar gesproken die hij te licht vond. Toen kwam die [uiteindelijk benoemde man] voorbij. En ik denk dat hij die persoonlijk kent, maar dat weet ik niet eens van hem. Maar die komt bij organisatie Y vandaan en X heeft zelf ook bij organisatie Y in zijn jonge jaren gezeten. Dus ook daar liggen lijntjes. (R19, man, RvB)

Het 'old boys network' is enigszins aan banden gelegd door de Wet Bestuur en Toezicht (1 januari 2013). Door deze wetgeving is het niet meer mogelijk om vele bestuursfuncties en commissariaten van beursgenoteerde bedrijven naast elkaar te vervullen.

Alleen het punt was dat hij bepaalde voor misschien wel de helft van de beursfondsen in Nederland, wie er in de Raad van Bestuur en wie er in de Raad van Commissarissen terecht kwam. [...] En dat is was gewoon, bedoel het ouwe-jongens-krentenbroodnetwerk. Dat was daar echt van toepassing. Ze hielpen elkaar allemaal van de ene naar de andere commissariaten. Vandaar dat het ook goed is dat de regering heeft ingestapt en heeft gezegd, je mag nog X aantal van dat soort commissariaten hebben. Want daarvoor werden ze gewoon van de ene naar de andere positie geschoven. Het is maar een mening, maar volgens mij zit ik er niet ver naast. (R6, man, RvB)

Het zoeken via dezelfde kanalen en netwerken speelt dus een belangrijke rol in de reproductie van de bestuurswereld en het hoge percentage mannelijke bestuurders. De voorkeur van search bureaus voor de bekende netwerken of commissieleden voor kandidaten die op hen lijken, blijft in de benoemingspraktijk meestal onbereflecteerd. Het is een subtiel mechanisme dat niet bestaat uit een bewuste uitsluiting van vrouwen, maar desalniettemin resulteert het in een vanzelfsprekende reproductie van bestaande ongelijkheid. Echter, een respondent geeft aan dat er een kentering waar te nemen is:

In toenemende mate worden RvC-posities gelukkig op basis van profielen gevuld en niet meer op basis van het adressenlijstje. (R10, benoemde vrouw, case RvC)

## 3.2 Going the extra mile: zoektocht naar vrouwen

We onderscheiden in deze paragraaf drie genderpraktijken die exemplarisch zijn voor de zoektocht naar vrouwen: commitment, het inschakelen van gespecialiseerde searchbureaus en het vullen van de pijplijn.

### 3.2.1 Commitment top

Het is algemeen bekend dat commitment vanuit de top de kans vergroot op meer gendergelijkheid in besturen (Arfken et al. 2004; Lee-Gosselin et al. 2013). Dit commitment leidt er in meerdere cases toe dat het searchbureau de expliciete opdracht krijgt om vrouwelijke kandidaten te zoeken voor de longlist. Volgens geïnterviewde recruiters neemt deze vraag naar vrouwelijke kandidaten ook steeds meer toe. Bij enkele cases is zelfs gevraagd om uitsluitend vrouwelijke kandidaten aan te dragen.

We gaan gewoon voor een vrouw, het moet gewoon een vrouw worden. (R2, vrouwelijke besliser, case RvB)

En we hebben het betrokken bureau gewoon die opdracht gegeven van, zoek een aantal kandidaten met dat profiel waarbij er één dus de voorzittersrol kan vervullen en de ander lid kan zijn. En op voorhand hadden we al gezegd van nou, dan moet op zijn minst ook een van beide kandidaten een vrouw zijn. (R16, mannelijke besliser, case RvC)

Dit geeft aan dat extra inspanning loont; deze respondenten zijn erin geslaagd om vrouwen te benoemen in hun raden van bestuur en commissarissen. Opvallend is wel dat bij geen enkele onderzochte case een vrouw is benoemd in een procedure waar *niet* speciaal gezocht is. Dit leert ons dat vrouwelijke kandidaten minder snel op het netvlies van beslissers en recruiters komen in de in 3.1 omschreven reguliere – onbereflecteerde – procedures. Tevens valt op dat het commitment voor het benoemen van vrouwen in de RvB en RvC veelal wordt gedreven door individuele initiatieven van zittende bestuursleden, niet vanuit een algemeen gender- of diversiteitsbeleid.

En dat had een achtergrond, en die achtergrond, ja, mijn ijdelheid gebiedt mij te zeggen dat het een beetje uit mijn koker komt. Ik vind dat binnen de organisatie, en dat vinden de andere commissarissen ook wel, te weinig vrouwen aan de top zitten. Als je kijkt naar de raad van bestuur, als je kijkt naar de directieraad, dan is het aantal vrouwen daarin onder de maat. Daar kunnen wij ons als raad van commissarissen niet al te veel mee bemoeien, maar een beetje wel. [...] En toen gingen wij het debat aan of het niet verstandig was om als raad van commissarissen een soort voorbeeld te stellen. (R17, mannelijke besliser, RvC)

Wanneer de extra aandacht voor het benoemen van vrouwen afhankelijk wordt van individuele initiatieven, wordt de continuïteit van de extra inspanningen fragiel. Wanneer deze personen vertrekken, kan de aandacht verslappen en men overgaat tot het zoeken via reguliere kanalen (zie 3.1). In drie cases wordt aangegeven dat het vertrek van een topman geleid heeft tot verminderde aandacht voor gendergelijkheid in de top.

Tevens blijkt uit het onderzoek dat commitment van het topmanagement niet enkel lippen dienst moet blijven om ook daadwerkelijk resultaat te behalen. Een respondent geeft aan dat het commitment verder moet gaan dan de reguliere retoriek en beleidsstukken. Bijna iedere respondent vindt het belangrijk dat er meer diversiteit komt in besturen, maar er naar handelen – ook wanneer dit geen veilige, vanzelfsprekende keuzes impliceert – is vaak een stuk lastiger. Het commitment moet vorm krijgen in de dagelijkse praktijk waarbij – wanneer nodig – voet bij stuk wordt gehouden als men weer voor het veilige en bekende wil gaan.

Iemand in de RvC heeft gewoon gezegd ‘we willen een vrouw’. Je kan alles opschrijven, maar als je het niet beleeft in je hart, dat je dat echt wil, dan had ik hier ook niet gezeten. [...] En er waren vrouwelijke kandidaten geweest die niet goed waren. Toen zeiden de andere mannen [leden RvC] al snel, ‘maar laten we dan voor een man gaan’. Zij [vrouw RvC] zegt, er moet een vrouw. Dus je moet stevig in je schoenen staan, ook naar andere leden. Ik zie al heel snel dat er niet ver genoeg, niet goed genoeg wordt gezocht. Dat dan al snel oh, dan doen we wel een man, want vrouwen zijn er niet. (R2, vrouwelijke beslisser, case RvB)

Het commitment van respondenten voor een beter genderbalans in de RvB of RvC kent meerdere redenen. Als eerste vinden respondenten een evenwichtig samengesteld bestuur belangrijk voor het beter functioneren van het bestuur. Door verschillende zienswijzen en de volgens hen – andere karaktereigenschappen van vrouwen – is de kans op bijvoorbeeld *groupthink* kleiner. Een homogene board wordt gezien als risico: in deze tijden van disruptie is het noodzaak uitdagingen vanuit meerdere invalshoeken te bekijken.

En wat je in die crisis wel hebt gezien, is dat je, eigenlijk wil je uit de crisis komen. Dan is een ding heel belangrijk. Dat je diversiteit binnen je organisatie hebt. En of dat dan, he, gender diversity is of anders, maar in ieder geval mensen die complementair zijn. Die elkaar stimuleren en verder helpen. Waarbij ze niet te verschillend mogen zijn, want als ze te verschillend zijn dan werkt het ook weer niet, maar je ziet wel diversiteit, dat brengt je een beetje, dat brengt je gewoon een stap verder. (R19, mannelijke beslisser, case RvB)

En ik heb een keer iemand vervangen door iemand die veel jonger was en een keer vervangen door een vrouw. En ik merk ook gewoon, dat gaat veel sneller. Is ook veel leuker en het is beter voor het bedrijf. Daar gaat het volgens mij om. Je krijgt veel meer verschillende inzichten. Wij zaten voorheen altijd allemaal hetzelfde verhaal te vertellen. Dan kan je net zo goed een iemand in de raad van advies hebben, als je toch allemaal hetzelfde denkt. En ik denk dat, je krijgt je bedrijf veel beter bestuurd als je drie verschillende meningen hebt in plaats van een. Vind ik heel simpel, klinkt eigenlijk te simpel. (R5, mannelijke beslisser, case RvB)

Met diverse visies ontstaan meer mogelijkheden om een vraagstuk van verschillende kanten te bekijken, en een kwestie beter te onderzoeken. Vrouwen worden in sommige cases gezien als de nieuwe ‘*corporate saviors*’. Organisaties die tijdens de crisis minder hebben gepresenteerd of waar een geschiedenis is van machogedrag en fraudepraktijken hopen door een betere balans in besturen deze cultuur te kenteren. Ze verwachten een cultuurverandering met meer vrouwelijk leiderschap.

De empathische kant die vrouwen gewoon met zich meebrengen in het leidinggeven over het algemeen. Door dat feit dat al die jongens die dan de bazen waren niets mooier vonden om met miljoenen te gooien, tja. [...] We hadden gewoon het vertrouwen dat dat makkelijker zou zijn als we daar vrouwen bij zouden betrekken op dit moment. (R1, mannelijke beslisser, case RvB)

Een iets minder machogedrag, door een andere lagere risico *appetite*, oog voor het proces, maar tegelijkertijd ook scherper kunnen zijn. Mannen, dan veralgemeniseer ik wel heel sterk, hebben wel de neiging om het wat grofweg goed genoeg te vinden. En vrouwen houden over het algemeen niet zo van dat het grofweg goed genoeg is. [...] Dan neemt een team in kwaliteit, in deskundigheid toe. (R11, mannelijke beslisser, case RvC)

Nou, dat is anders op relatie, anders op discussies, anders op onderwerpkeuze. Ja, gewoon andere vragen die gesteld worden dan mannen van nature doen. Zeker als je alleen mannen bij elkaar hebt, dan is het gewoon tak, tak, tak en hupsakee. Klaar zijn wel. En je ziet dat vrouwen dan toch net even iets meer doorvragen, oog heeft voor andere aspecten en andere dingen. (R28, man HR, case RvB).

In deze quotes krijgen vrouwelijke bestuurders (essentialistische) eigenschappen toegeschreven: socia-ler, creatiever, communicatiever, empathischer, geïnteresseerder, beschouwender. Vrouwen zouden tot meer sensitieve en communicatievere stijl van besturen leiden, met meer interactie en transformationeel leiderschap. Tevens zouden vrouwelijke bestuurders meer feeling en connectie hebben met vrouwelijke consumenten en personeel. Echter, de meeste respondenten reflecteren tegelijkertijd op het gevaar om te algemene uitspraken te doen over de kenmerken van vrouwelijke bestuurders.

Ik geloof niet dat je als vrouw *by definition* een andere kijk op een organisatie hebt of andere dingen meekrijgt dan een man. Ik denk niet dat je dat kan zeggen. (R9, benoemde vrouw, case RvB)

Een tweede reden om meer gendergelijkheid na te streven is de politieke en maatschappelijke druk. Voor bedrijven is het belangrijk geworden om aan hun werknemers, maar ook aan hun klanten, te laten zien dat men openstaat voor diversiteit. Het is niet goed voor het imago bij klanten, investeerders, politiek, potentiële werknemers en het algemeen publiek. Een recruiter geeft aan dat je het niet meer kunt maken om als bedrijf nu met een volledig mannelijke RvC of RvB te functioneren. In een van de organisaties wordt gender diversiteit ook gekoppeld aan innovatie en een vooruitstrevend imago.

Het hielp ons imago in ieder geval wel, want er werd heel erg positief op gereageerd [op de benoeming van een vrouwelijk RvB-lid]. En ook van ja daar heb je hen weer, die doen het toch weer anders. Is natuurlijk helemaal niet anders dat je een vrouw in je board hebt, maar zo wordt er dus wel gereageerd (R5, mannelijke beslisser, case RvB).

Een derde argument dat wordt aangegeven is het belang van vrouwelijke rolmodellen voor vrouwelijk personeel.

Op onze grootste afdeling is geen enkele vrouwelijke manager. Het is vooral voor de vrouwen in het bedrijf, wel een opsteker als ze zien dat je als vrouw directeur kan worden of lid van de raad van bestuur. (R9, benoemde vrouw, case RvB)

Vrouwelijke werknemers kunnen vrouwelijke bestuursleden als rolmodellen zien (Terjesen et al. 2009; Lückerath-Rovers 2013). Vrouwelijke bestuursleden signaleren dat doorgroei voor vrouwen mogelijk is, wat huidige of mogelijke nieuwe vrouwelijke werknemers kan inspireren. Wanneer vrouwelijke werknemers het idee hebben dat een top- of bestuursfunctie als vrouw niet mogelijk is bij het betreffende bedrijf, zouden zij mogelijk liever een baan bij een ander bedrijf zoeken, waar zij verwachten meer carrière mogelijkheden te hebben. Bovendien kunnen zij dienen als persoonlijk rolmodel door vrouwelijke werknemers te begeleiden, netwerkkansen te bieden en vragen te beantwoorden. Er is dan ook een positieve relatie tussen de aanwezigheid van vrouwen in het bestuur en vrouwen in andere senior posities en lijnfuncties (Billimoria 2000).

### **3.2.2 Inschakelen gespecialiseerde searchbureaus**

De werving van topposities wordt in bijna alle cases uitgevoerd met de hulp van externe experts. Headhunters van searchbureaus helpen bedrijven om kandidaten te identificeren, evalueren en werven voor hun topposities. Een genderpraktijk die de kansen op het benoemen van vrouwen in een bestuur vergroot, is dan ook het inschakelen van searchbureaus die een track record hebben op het gebied van het werven van vrouwelijke kandidaten. Deze bureaus profileren zichzelf met hun netwerk en ervaring met het plaatsen van vrouwen.

Maar zoeken naar vrouwen, is mijn ervaring, dat hebben we een paar keer heel bewust gedaan en dan is het ook goed om een searchbureau erbij te hebben, die daar een uitgebreid netwerk in heeft, die echt kan zeggen, nou ik ga voor jou een vrouw zoeken. En ik kijk niet naar mannen, of ik zoek een vrouw, ik heb in mijn netwerk voldoende kandidaten die ik daarvoor kan benaderen en die geschikt zullen zijn voor die functie. (R16, mannelijke beslisser, RvC)

Toen hebben we duidelijk gekozen voor dit bureau, omdat die op een andere manier zou gaan werven. Niet volgens de traditionele manier, want die bakjes zitten vol met al die traditionele namen. (R2, vrouwelijke beslisser, case RvB)

Deze gespecialiseerde searchbureaus onderscheiden zich van de meer “traditionele” bureaus die bemiddelen in topposities. Wanneer we vragen wat deze gespecialiseerde bureaus onderscheidt van de “traditionele” bureaus, wijzen respondenten op een meer divers netwerk (gespecialiseerd in vrouwen), meer moeite doen en kennis van gendermechanismen zoals stereotypen en bias.

Er zijn bureaus die al jaren investeren in een database met goede vrouwen en er zijn bureaus die daar pas mee begonnen zijn, zodra ze merkten dat het toch een beetje lastig ging worden. Maar er zijn zeker bureaus die dat al jaren heel goed doen en juist die bureaus moet je dus aan tafel zien te krijgen op zo'n moment. (R10, benoemde vrouw, case RvC)

Nou, ik denk dat zij heel goed, een goed netwerk hebben, dus goed zicht op waar zitten vrouwen met ambities. Ik denk dat ze ook goede kennis hebben van de mechanismen die vaak spelen in de vrouwenwereld zeg maar en in de mannenwereld, ook op bestuurlijk niveau. Hè welke denkpatronen vaak leidend zijn, dat kennen ze goed, daar hoor ik ze ook vaak over praten, dat zij wat vaker tegen vrouwen moeten zeggen joh, volgens mij kun je dat prima. (R16, mannelijke beslisser, case RvC)

En we hebben toen ook een aantal bureaus uitgezocht die ik was tegengekomen in mijn netwerk, ook bij Talent naar de Top. En ik dacht, nou ja, het is een beetje een ander soort bureau, die gaat op een andere manier werven, dus niet alleen een advertentie zetten, maar ook echt actief op zoek naar vrouwen die misschien wel ergens een baan hebben, maar daar achteraan te bellen, want dat merk ik wel, wat ik zie, dat vrouwen die geven niet zo snel aan van ‘ik wil iets anders’, of ‘ik ben wel in de race om ergens bestuurder te worden’. (R2, vrouwelijke beslisser, case RvB)

De laatste twee respondenten geven aan dat gespecialiseerde searchbureaus meer tijd en moeite nemen om vrouwen te rekruteren voor topposities. Ze weten hoe ze vrouwen moeten losweken of geïnteresseerd moet krijgen voor een volgende stap in hun carrière. Dolder et al. (2016) zien een belangrijke rol voor recruiters weggelegd als *change agents* aangezien zij organisaties bewust kunnen maken van het belang van meer vrouwen binnen het bestuur. Hiervoor is het belangrijk dat deze searchbureaus kennis hebben van dominante gendermechanismen. Recruiters van bureaus die niet gespecialiseerd zijn in het zoeken naar vrouwen of minder inzicht hebben in de genderpraktijken, kunnen een doorslaggevende stempel drukken op het proces. Zelfs wanneer de organisatie de voorkeur heeft voor een vrouw.

En ik heb laatst een procedure gehad waar de organisatie per se een vrouw wilde, maar ik heb een man geplaatst. En het komt door mij, want ik had hartstikke goede vrouwen. En toen kwam ik iemand tegen en die zei ik heb nog maar één wens. Het was een toezichthoudende rol. Of één wens, wat ik heel graag nog zou willen, is dit, zo’n soort toezichthoudende rol. En toen zei ik, ja die heb ik maar in mijn portefeuille, maar ik zoek een vrouw. En toen zei hij, ja dat is het enige wat ik niet aan mezelf kan veranderen. En toen heb ik de waarnemend voorzitter van die Raad van Toezicht gebeld. En zonder namen te noemen gezegd, wil jij eens nadenken over het feit dat ik een man heb, naast de vrouwen die je al weet dat ik die voor ga dragen. En als je die kan krijgen, dan ben je gek als je het niet doet. Want het is gewoon de beste die er rondloopt in de markt op dit gebied. En ik zei, ik noem je de naam pas als jij eens een beetje hebt rondgevraagd of er überhaupt gevoel voor is. En toen heb ik het advies gegeven om dus wel voor de beste uit de markt te kiezen. Nou, toen is hij dus met zijn Raad van Commissarissen gaan overleggen. En hij was het er wel over eens dat hij toch wel dan verder wilde kijken. En toen heb ik deze man voorgedragen en die scoorde met vlag en wimpel. Iedereen zat echt, wat die moeten we hebben. En nu zitten er dus in die Raad van Commissarissen, uit mijn hoofd zes mannen, een vrouw. En de volgende cycli van wisseling van de wacht, nou nu hebben we afgesproken, oké nu moet het echt een vrouw worden. (R4, vrouwelijke recruiter, case RvB)

Het bovenstaande citaat geeft een helder beeld van een mechanisme wat we vaker hebben gezien in het onderzoek. Hoewel de organisatie benadrukt te vrouwelijke kandidaten op de longlist aangeleverd te krijgen, wordt de recruiter met name enthousiast over een mannelijke kandidaat. Ondanks de beschikbaarheid van geschikte vrouwen, wordt de mannelijke kandidaat gepitcht en aangeboden als “de beste



die er rondloopt". De verantwoordelijkheid voor het benoemen van een vrouwelijke bestuurder wordt doorgeschoven naar een volgende mogelijkheid.

### 3.2.3 Vullen van de pijplijn

Hoewel de searchbureaus die gespecialiseerd zijn in het aandragen van vrouwelijk potentieel aangeven dat er voor iedere functie vrouwen te vinden zijn, geven veel (mannelijke) respondenten aan dat het in hun branche erg moeilijk is. Zij verhalen zich op de 'human capital theory' (Becker 1964) waarbij vrouwen (op dit moment) nog niet voldoende ervaring zou hebben om toe te treden in de RvB of RvC.

Er zijn minder vrouwen met bestuurservaring dan mannen. Dus dat is altijd lastiger. (R4, vrouwelijke recruiter, case RvB)

Toch blijft het een hardnekkige aanname onder selectiecommissieleden voor nieuwe bestuurders dat vrouwen over minder 'human capital' beschikken dan nodig is om geschikt te zijn voor een bestuursfunctie. Uit internationaal onderzoek blijkt dat nieuwe vrouwelijke bestuursleden vaker een MBA-diploma en internationale ervaring hebben dan hun mannelijke collega's (Singh, Terjesen en Vinnicombe (2008). Ook Hillman, Cannella en Harris (2002) concludeerden dat vrouwelijke directeuren vaker een hogere opleiding (Master of PhD) hadden dan mannelijke directeuren. Hieruit kan men opmaken dat vrouwen niet per se een minder groot 'human capital' hebben, maar vooral een groter 'human capital' nodig hebben dan mannen om voor dezelfde positie geschikt te worden geacht. Vrouwen moeten dus meer bewijs van geschiktheid leveren, op basis van opleiding, ervaring en/of vaardigheden, dan mannen om als bestuurslid te worden aangenomen.

Enkele respondenten geven aan dat vrouwen ook minder kansen hebben om hun 'human capital' te ontwikkelen, omdat (veelal mannelijke) gatekeepers vrouwen niet dezelfde mogelijkheden bieden tot training, ontwikkeling, promoties en opslag als mannen. Ook is het volgens de geïnterviewden van belang dat potentiële kandidaten worden aangemoedigd om te solliciteren of expliciet door collega's en leidinggevenden op de vacature gewezen te worden. Onderzoek van Van den Brink & Stobbe (2014) en De Pater et. al. (2010) toont aan dat vrouwen minder vanzelfsprekend door mannen worden voorgedragen voor uitdagende taken, functies of posities of gestimuleerd worden om te solliciteren.

Nou, dus ik probeerde een beetje te polsen van, want hij had een paar jaar met mij samengewerkt van wat doe je nou eigenlijk in die positie en zie je mij dat doen? Dat was eigenlijk de vraag. Nou, daar gaf die eigenlijk niet zo heel veel sjoerge op dus dat dacht ik nou, hmm, wat moet ik daar nou vinden. En ik bleef maar een beetje twijfelen op van als ze graag gaan een ze, de RvC, een interne kandidaat hadden willen hebben dan hadden ze dat misschien wel hardop gezegd. Dus misschien is mijn naam wel genoemd in het rijtje, maar ja, goed dat we niet hè, dat is niks, we gaan gelijk extern zoeken. Ik kon het nergens polsen of peilen. (R3, vrouwelijke kandidaat, case RvB)

Respondenten geven aan dat voor een goed gevulde kweekvijver, meer beleid nodig is. En dat betekent dat niet alleen de top, maar de hele organisatie een goede representatie van vrouwen moet kennen. Er bestaat immers een positieve correlatie tussen vrouwelijke bestuursleden en vrouwen in andere belangrijke/hoge posities binnen het bedrijf (Bilimoria and Wheeler 2000). Als er vrouwen in het bestuur zitten, geeft dit aan dat het bedrijf vrouwen in toposities waardeert, waardoor vrouwen meer kans krijgen om door te groeien binnen het bedrijf.

Ik merk dat als je één vrouw in de Raad van Commissarissen hebt, dat het makkelijker is voor de volgende vrouw om daar dan ook in te komen, of in te acteren. (R16, mannelijke beslisser, case RvC)

Daarbij merken we op dat met name senior vrouwen een oog hebben voor genderongelijkheid in de hoogste regionen van organisaties, en dat zij andere vrouwen in hun netwerk ondersteunen in hun carrière. Zij hebben over het algemeen meer vrouwen in hun netwerk, en zetten zich soms expliciet in om de genderbalans in hun eigen organisatie of andere organisaties te verbeteren.

En je probeert dan toch een beetje de namen in zulke vakgebieden te leren van, wie zet hier de toon? Wie hebben visie? Wie hebben ervaring? Dat soort dingen. En natuurlijk ook een open oog houden voor opkomende mensen, met name vrouwen wat mij betreft. Dus als ik goede vrouwen tegenkom, dan probeer dik die namen ook weleens te droppen weer bij headhunters van, nou als je nog eens een zus of zo zoek, denk dan eens aan die en die. (R10, benoemde vrouw, case RvC)

## 4 Genderpraktijken in de selectie

We onderscheiden tijdens de selectiefase drie genderpraktijken: een die belemmerend werkt voor het benoemen van vrouwen: vertrouwen op ‘oude’ kwaliteiten; en twee die bevorderend werken voor het kansen van vrouwen: het verbreden van de mal en interveniëren tijdens het proces..

Eerst schetsen we echter kort de variatie in selectieprocessen.

In het grootste gedeelte van de cases was sprake van een longlist van kandidaten, opgesteld door een searchbureau, die werd teruggebracht tot een short list. Over de keuzes die gemaakt werden om van de longlist naar de shortlist te komen – en met name de beoordelingscriteria die daarbij worden gehanteerd – konden betrokkenen minder helderheid geven dan de keuze van de uiteindelijke benoembare kandidaat uit de shortlist. Wel is duidelijk dat bij het terugbrengen van de longlist tot een beperktere lijst van kandidaten doorgaans allereerst wordt besproken hoe geschikt de kandidaten op de longlist wordt geacht voor de functie. Net als bij de wervingsfase geldt ook voor de selectiefase dat er meer variatie was bij benoemingen van RvB-leden en dat hoe de procedure eruit zag meer afhankelijk was van de bedrijfsvorm dan dat bij benoemingen van RvC-leden het geval is. Bij benoemingen van RvC-leden werden beslissingen in de selectiefase vaker genomen door een selectiecommissie bestaande uit RvC- en RvB-leden. De invloed van de RvC op RvB-benoemingen varieert vanwege de taakstelling van de RvC en de invloed die de (voorzitter van) de RvB uitoefent. In structuurvennootschappen heeft de RvC bij benoemingen meer verre gaande bevoegdheden dan bij vennootschappen die niet onder de structuurwet vallen. In enkele cases drukte de RvB-voorzitter echter een duidelijk stempel op de keuze voor een kandidaat en droeg deze in feite voor aan de RvC in plaats van andersom. In sommige gevallen was ook de OR betrokken. Ten slotte gebeurt deze eerste selectie vaak in samenspraak met het search bureau. De eerste evaluatie van kandidaten op de longlist resulteert in sommige gevallen in een kortere lijst met kandidaten (een mediumlist). Daarna worden de (overgebleven) kandidaten op de lijst benaderd door het searchbureau om na te gaan of ze geïnteresseerd zijn en beschikbaar zijn (d.w.z. of ze niet al een ongewenste band hebben met een vergelijkbaar bedrijf, of – voor de bedrijven die onder deze wetgeving vallen – of ze niet al het maximum aantal toegestane ‘punten’ hebben). Op die manier wordt de longlist of mediumlist teruggebracht tot een shortlist. Met die kandidaten worden gesprekken gevoerd. Het aantal kandidaten dat in de cases werd uitgenodigd voor een gesprek liep uiteen van de een tot acht kandidaten.

De overwegingen bij de keuze van de uiteindelijke kandidaat en de overwegingen om de andere kandidaten niet te selecteren konden in alle cases nog op hoofdlijnen gereconstrueerd worden. In een klein aantal gevallen werd, na het voeren van de gesprekken, door de verschillende betrokken beslissers een scoreformulier ingevuld voor elk van de kandidaten op de shortlist. Op dergelijke formulieren werd dan aangegeven hoe elke kandidaat scoorde wat betreft de criteria die vooraf waren opgesteld. Deze scoreformulieren werden door de beslissers onderling besproken en op basis daarvan werd een voorkeurskandidaat bepaald. In de regel is uiteindelijk een enkele kandidaat voorgedragen, maar in een enkele case werden twee kandidaten voorgedragen.

## 4.1 Vertrouwen op 'oude' kwaliteiten

Het mechanisme dat we hebben gezien bij de werving, vinden we ook terug bij de selectie. Over het algemeen waarderen selectiecommissies kwaliteiten die ze herkennen wanneer ze kandidaten selecteren.

Ik denk dat het nog steeds ons-kent-ons is: "Oja, ik ken wel iemand, ja die heeft dat voorheen ook gedaan, dat is wel een goede". En dat zijn toch altijd mensen die elkaar kennen vanuit dezelfde cirkels. Ik denk dat het lef ontbreekt om een ander type, een ander profiel aan te nemen. (R5, mannelijke beslisser, case RvB)

Deze respondent laat zien dat het niet alleen gaat over in welk netwerk wordt gezocht, maar ook welk type of profiel men zoekt. Leden van RvB's en RvC's hebben een hoog afbreukrisico, dus er wordt gezocht naar bewezen kwaliteit. Het ideale beeld van een lid van een raad van bestuur is iemand met veel bestuurlijke en *executive* ervaring, kennis van (ontwikkelingen in) de markt, hoge mate van abstractieniveau en visie, besluitvaardigheid, kunnen functioneren als boegbeeld, gevoel voor politiek bestuurlijke verhoudingen en communicatief vaardig. Voor commissarissen komen daarbij ook nog criteria zoals ervaring met toezicht op bestuur, onafhankelijk, kritische houding en een uitgebreid (politiek) netwerk. Voor zowel leden van RvB's als RvC's komen twee criteria naar voren die doorslaggevend lijken in het selectieproces: 1) bestuurlijke ervaring en leiderschap 2) fit in het huidige team.

### 4.1.1 Bestuurlijke ervaring en leiderschap

Bij benoemingen van nieuwkomers in RvB's en RvC's stellen commissarissen hoge eisen aan leidinggevende en bestuurservaring. Zo gaat de voorkeur uit naar kandidaten die bestuurservaring hebben of ervaring in het houden van toezicht in de sector waar de organisatie werkzaam is. Ook al bieden de profielen vaak meer ruimte door te spreken van affiniteit met de sector, komt het tijdens de selectie toch neer op gedegen kennis en ervaring in de sector.

Als je naar onze profielen kijkt, dan kan je overal vandaan komen. Als je naar de praktijk kijkt kom je heel vaak uit de sector en als je kijkt hoe we er emotioneel in zitten... Dan zoeken wij naar iemand die verstand heeft van de business. Dus je hoeft niet noodzakelijk uit de sector te komen, maar het moet wel aanverwant zijn. Dan heb je gevoel met hoe het hier werkt (R19, mannelijke beslisser, case RvB)

Deze respondent geeft aan dat een profiel soms breder is geformuleerd, maar dat in de praktijk met name geselecteerd wordt op ervaring binnen de eigen of een aanpalende sector. Er wordt gesproken over 'kennis van de markt' en 'vliegreuen maken'. Aangezien vrouwen ondervertegenwoordigd zijn op algemene managementposities, is dit een veelgehoorde verklaring waarom er zo weinig vrouwen in besturen zitten. Meerdere respondenten geven aan dat vrouwen beschikken over de nodige financiële of bestuurlijke ervaring, maar niet in hun specifieke branche. Het is opvallend dat de benoemde vrouwen met name terecht komen op gespecialiseerde CFO, COO of - in mindere mate - CIO posities. Hierbij is jarenlange bestuurservaring in de specifieke branche niet (of minder) noodzakelijk, en gaat het om een achtergrond en ervaring in HR, IT, finance en accounting.

Echter, ook in dit onderzoek blijkt dat het beeld van de gedegen commissaris of “echte” voorzitter nog sterk wordt geassocieerd met mannen en mannelijkheid. Het mannelijke model voor veel bestuursfuncties is richtinggevend en men grijpt gemakkelijk terug op een bewezen succesmodel uit het verleden. Er wordt gezegd dat de meeste beslissers naar het oude vertrouwde zoeken. Juist omdat het oude vertrouwde een man is, worden de gewenste persoonlijkheidskenmerken en de gewenste leiderschapstijl snel gekoppeld aan masculiniteit: daadkracht, stevigheid, ruime beschikbaarheid, standvastigheid, besluitvaardigheid en doortastendheid. Genderstereotypen en –normen spelen een belangrijke rol in het (zogenaamd objectief) vaststellen wie er geschikt is voor leiderschap en wie niet. In een door mannen gedomineerd werkveld worden vrouwen (zowel door vrouwen als door mannen) als minder competent ingeschat (Rees and Garnsey 2003). In de algemene (stereotype) perceptie voldoen mannen wel, maar vrouwen niet aan deze kernwaarden (Terjesen et al. 2009). Deze perceptie kan vrouwen in de weg staan omdat zij zichzelf op basis hiervan evalueren, of doordat zij op basis hiervan door beslissers beoordeeld worden in de selectie.

Wat nog steeds speelt, is de onbewuste beeldvorming over wanneer iemand goed is, dat mensen dan toch snel aan iets denken, wat lijkt op henzelf. Dus dat is een ding, waardoor vrouwen minder snel gezien worden. Tweede is dat vrouwen minder snel de kans krijgen om hun potentieel te laten zien, vaak eerst moeten bewijzen dat ze iets kunnen voordat ze de kans krijgen om dat dan ook echt te gaan doen. Dus minder op hun potentieel worden geselecteerd en meer op bewezen kwaliteiten. (R10, benoemde vrouw, case RvC)

Voor de voorzittersrol, was ook een kandidaat (v) [...] maar die had een beperkter politiek netwerk. Had ze wel een beetje, was ook Eerste Kamerlid geweest, dus wel wat, maar dat was wat langer geleden, wat minder actief dat politieke netwerk en met name in het laatste gesprek, kwam ze gewoon minder uit de verf, hadden we minder vertrouwen in haar, nou ja haar stevigheid, haar power, haar impact, om zo'n groep te leiden, zeg maar. [...] Ze kon wat minder concreet mensen het gevoel overbrengen van nou, ik ben het nieuwe boegbeeld van de raad van commissarissen hè. (R16, mannelijke beslisser, case RvC)

Zoals bekend uit de literatuur is het voor organisaties die gedomineerd worden door een bepaalde groep, niet eenvoudig om open te staan voor de kwaliteiten van nieuwkomers (Zanoni and Janssens 2004). Dat vrouwen deze eigenschappen wellicht anders invullen, wordt niet altijd (h)erkend. We zijn verschillende voorbeelden tegengekomen waarin commissieleden twijfelen aan het leiderschap van vrouwelijke kandidaten, in het bijzonder aan hun dominantie, daadkracht en harde zakelijkheid, terwijl ze wel lovend waren over de communicativiteit, kwetsbaarheid, vriendelijkheid en diplomatie van vrouwelijke kandidaten. De ‘vrouwelijke’ eigenschappen zijn mooi om het team te complementeren, maar lijken nooit voldoende om de rol van voorzitter te vervullen. Hoewel respondenten vrouwelijke kandidaten hoog inschatten op het gebied van transformationeel leiderschap, wordt vaak toch getwijfeld aan de daadkracht en autoriteit van de kandidaten. Zaken zoals autoriteit en uitstraling wordt door sommige respondenten gezien als iets ‘natuurlijks’. Zij zien al of een kandidaat dit heeft wanneer hij of zij de kamer binnenkomt, en als ze voorbeelden geven van bestuurders met zo'n ‘natuurlijke’ uitstraling, zijn dat niet toevallig altijd voorbeelden van mannen van een zekere leeftijd. Sekseverschillen worden makkelijk uitvergroot en de overeenkomsten tussen vrouwen en mannen krijgen minder aandacht.

Misschien kan ik beter zeggen waarom ik vrouwen heb laten afvallen die niet op de shortlist stonden. Te aardig, te zacht, te veel twijfel of ze het wel konden. En even kijken en nou dat zijn

de zachte kwaliteiten, want inhoudelijke kwaliteiten hadden we natuurlijk op getoetst. (R4, vrouwelijke recruiter, case RvB)

Naast stereotypen over stevigheid, wordt ook meerdere keren aangegeven dat vrouwen uiteindelijk andere keuzes maken, en beperkt beschikbaar zijn. Beeldvorming over het verschil in inzet, motivatie en ambitie tussen vrouwen en mannen keert regelmatig terug in de interviews. Hoewel de geïnterviewde vrouwelijke kandidaten zelf meestal aangeven ambitieus te zijn, worden ze gepercipieerd als minder ambitieus dan mannen.

Het bereiken van een directieraad of bestuursfunctie is nogal een keus. Daar wordt erg veel van je gevraagd. [...] Dat kan bijna leiden tot een exclusieve keuze voor je carrière of voor je gezin. [...] En daar zit nog steeds zo dat vrouwen kinderen baren en mannen niet en dat zijn denk ik nog steeds wel ja, dat deel van de natuur maakt het duidelijk – en nu word het heel riskant als ik het woord gebruik, maar daar zit wel iets. Is het mogelijk om wat je met topsport ziet, om daar zo alles of niet game van te maken. [...] Het gaat behalve om talent ook over heel veel vlieguren maken. (R11, mannelijke beslisser, case RvC)

Deze stereotype opvattingen over ervaring, stevigheid, beschikbaarheid en ambitie kunnen leiden tot een onderbenutting van vrouwelijk talent (zgn. false negative) maar ook tot een overbenutting van mannelijk talent (zgn. false positive). Beiden zijn improductief in termen van het functioneren van een RvB of RvC. Kennis over en reflectie op cultuurgebonden beelden kan een belangrijke strategie zijn om selectieprocessen te optimaliseren. Inzicht in stereotypering, tokenism en allerlei vormen van bias leidt tot grotere transparantie en adequate selectieprocessen.

#### **4.1.2 Fit in het team/ complementariteit**

Naast een inhoudelijke en taakgerelateerde fit geeft een groot aantal respondenten aan dat een kandidaat de indruk moet wekken dat hij of zij goed zal integreren in de bestaande verhoudingen. Selectie op basis van *similarity* is een belangrijk aspect tijdens het proces; commissieleden zijn vanwege onzekerheidsreductie met name op zoek naar mensen die ze kennen en waarin ze vertrouwen hebben.

Dit is toch een grote vriendenclub, dus je moet er wel inpassen, En daar wordt bij ons wel een deel van de selectie op gedaan. Ja. (R5, mannelijke beslisser, case RvB)

Een fit heeft niet alleen te maken met de noodzakelijke competentie maar tevens met sociale criteria als het persoonlijk kapitaal van de kandidaat. Vrouwen kunnen op grond van ‘professioneel kapitaal’ competent verklaard worden, maar vallen vervolgens af omdat ze niet of minder ‘geschikt’ zijn en/of niet het ‘juiste’ gedrag vertonen. Oftewel, een vrouwelijke kandidaat heeft een uitstekend *track record* maar de stijl van leidinggeven of persoonlijkheid komt bijvoorbeeld niet overeen met de verwachtingen die binnen de commissie bestaan. Een vrouwelijke sollicitant werd door de commissie bestempeld als “te fel” (R2, vrouwelijke beslisser, case RvB) en een mannelijke beslisser zei over haar: “ik heb medelijden met haar kinderen”.

En er waren een aantal vrouwen die dus na het eerste gesprek gewoon afvielen en dat was dan, ja, ik kan me er een paar herinneren die, ja, gewoon minder goed scoorden qua persoonlijkheid, ook qua klik met de andere commissarissen of met de bestuurders. Soms roepen mensen ook wel

bepaalde weerstand op, hè, door hun manier van praten, redeneren.’ (R16, mannelijke beslisser, case RvC)

Platgezegd, soort zoekt soort. Dus organisaties zoeken mensen, kiezen mensen waarvan ze vinden of denken dat die het best bij hun past. En als een organisatie overwegend bestaat uit mannen dan..bijna onbewust of bewust denk ik dat dat erin sluipt. Dus dat een vrouw anders is in een aantal – in veel gevallen. (R9, benoemde vrouw, case RvB)

De persoonlijkheid en fit van een kandidaat vormt een belangrijk criterium voor selectie. Het heeft te maken met ‘vertrouwen in de capaciteiten’ en een ‘klik’ tussen de kandidaat en de commissie. Bovendien zijn de dominante leiderschapsstijlen sterk geënt op een gedragsrepertoire dat traditioneel meer aan mannen wordt toegeschreven. In de onderzochte cases is nog veel sprake van een traditioneel beeld van de bestuurder. Hoewel ook de contouren van een ander, breder, meer empatisch beeld duidelijk worden, gaat het nog vaak om de gezaghebbende, ervaren bestuurder. Wie niet aan dat beeld voldoet wordt door sommige betrokkenen niet geschikt gevonden voor de functie. Dat laat voor diversiteit weinig ruimte; ook van vrouwelijke kandidaten wordt verwacht dat zij zich presenteren en profileren zoals de mannelijke voorgangers in de top dat altijd hebben gedaan.

## 4.2 Verbreden van de mal

Zoals in de paragraaf hierboven omschreven, is het traditionele profiel van een bestuurder masculien te noemen. Een respondent geeft aan dat de huidige criteria die worden gehanteerd te veel in het voordeel zijn van witte, macho mannen, en dat het noodzakelijk is om deze criteria op te rekken.

Maar eigenlijk is dat, we willen eigenlijk doorstroming van vrouwen binnen de organisatie bevorderen. Dus als daar ergens glazen plafonds zijn en die zijn er denk ik wel, dan willen we die slopen met zijn allen. [...] Want wat er gebeurt, we hebben een meetlat. De meetlat is de meest mannelijke blanke beste macho die wij hebben hè. En daar leggen we kandidaten langs. (R19, mannelijke beslisser, case RvB)

Nou dan kom je dus heel snel als je niet uitkijkt in de verleiding om dan toch maar weer voor iemand te kiezen met heel veel ervaring. Terwijl we van tevoren tegen elkaar hadden gezegd in die situatie, dat is helemaal niet nodig, want we hebben heel veel ervaring in de raad van commissarissen. Dus we kunnen het ons permitteren om iemand die nog niet zoveel ervaring heeft, maar die wel aan een aantal andere criteria voldoet en die kwalitatief gewoon- Waar geen twijfel over is, om die in onze raad op te nemen. (R15, vrouwelijke beslisser, case RvB)

Het laatste citaat illustreert eveneens de neiging om terug te vallen op traditionele selectiecriteria en laat tegelijkertijd zien dat het niet altijd noodzakelijk is dat kandidaten aan al die traditionele eisen voldoen. Hier blijkt dat het mogelijk is om bij benoemingen te evalueren welke gewenste kwaliteiten in de raad als geheel al voldoende zijn vertegenwoordigd en naar welke andere, aanvullende kwaliteiten juist nog gezocht zouden kunnen worden bij de nieuwe benoeming.

Het volgende fragment uit een interview laat zien dat het loslaten van traditionele selectiecriteria ertoe kan leiden dat er meer aandacht is voor andere kwaliteiten van kandidaten, wat de diversiteit in raden kan vergroten. Deze respondent geeft aan dat de benoemde vrouwelijke kandidaat niet aan de traditionele beschrijving van een CEO voldoet. Door niet aan een traditioneel, masculien profiel vast te houden, ontstond er bij deze benoeming de mogelijkheid om een ander type kandidaat de kans te geven.

Interviewer: Die criteria die we zojuist bespraken, in hoeverre lagen die vooraf vast?

Respondent: Nauwelijks.

Interviewer: Maar er was wel een idee over?

Respondent: Zeker.

interviewer: Blijkbaar?

Respondent: Ik bedoel, maar als je kijkt naar wat, naar het profiel als we het profiel hadden uitgeschreven, dan had ze niet voldaan. Daar ben ik van overtuigd.

Interviewer: Want?

Respondent: Ja, dan kom je toch veel meer in een traditionelere beschrijving van een CEO terecht met jaren ervaring in de branche en dat soort algemeenheden. (R6, mannelijke beslisser, case RvB)

In de cases waar vrouwen zijn benoemd, zien we vaker terug dat de traditionele criteria meer los gelaten werden, zodat er ruimte kwam voor een breder en meer divers palet aan criteria waaraan bestuurders en toezichthouders zouden moeten voldoen. Bij meerdere van deze benoemingen waren de beslissers niet op zoek naar een kandidaat die leek op de zittende leden, maar juist naar iemand die een aanvulling vormde op de andere leden van de raad, of die kennis of ervaring op een bepaald terrein aan de raad zou kunnen toevoegen. Met andere woorden, er werd gestreefd naar complementariteit op het gebied van de kwaliteiten, ervaring en expertise van bestuurders of toezichthouders.

Ik doe het overal altijd precies hetzelfde. Het eerste is, er wordt keurig een profiel gemaakt. Dat ene profiel is voor een deel afhankelijk van wie er al zijn natuurlijk, hè. Omdat je ook wilt kijken naar complementariteit, dus als er iemand uitstapt, dan probeer je niet noodzakelijkerwijs exact hetzelfde profiel te vinden. Het kan zijn dat je tot de conclusie komt dat je toch andere competenties erbij wilt. (R27, mannelijke beslisser, case RvC).

Toen hebben we een profiel opgesteld met van, wat zien wij nou? Wij zagen dat de rest van de leden in de raad van commissarissen allemaal captain of industry mannen waren van, die zitten al twintig jaar in het bedrijfsleven, die zijn allemaal tussen de 60 en de 75 jaar. Die komen allemaal met een MBA of een business, die waren vroeger allemaal gewoon in de raad van bestuur van zo'n bedrijf. Daar hebben we er nou wel genoeg van. Gewoon de cijfertjes, de efficiëntie, de targets, die worden heus wel gedefinieerd en daar hoeven we niet bang voor te zijn. Dus we hoeven niet nog zo'n iemand erin te hebben. Wij willen iemand erin hebben, die maatschappelijke vraagstukken interessant vindt, die dus breder wil kijken, omdat we anders bang zijn dat die raad veel te narrow minded wordt. (R25, man, case RvC)

Bij benoemingen waar naar verbreding en complementariteit werd gezocht, ontstond speelruimte om kandidaten aan te trekken met kennis en ervaring op een specifiek gebied of met een specifiek *topic* en om kandidaten in overweging te nemen die komen uit een andere sector of industrie, of die relevante



kennis en ervaring hebben opgedaan buiten het bedrijfsleven. Dit vergroot de *pool* van mogelijke kandidaten, het zoekgebied, en schept daarmee meer mogelijkheden om diversiteit binnen raden te realiseren.

Wij zitten wel als raad van bestuur heel erg te kijken van ja, niet om de vrouw nu ineens heilig te verklaren, maar wel, is het type mens wat we nu gaan aannemen, gaat die nu die vernieuwing brengen die bij we bij onze strategie met zijn allen hebben afgesproken. Nou en dan dus dan kom je toch gauw bij benoemingen vanuit andere industrieën, dat is één. En twee, als die andere industrieën, als daar nou wat meer, in dit geval vrouwen rondlopen, dan is het ook wel heel, ligt het voor de hand dat je daar op uitkomt. (R18, mannelijke beslisser, case RvB)

Ik denk de meest opvallende route om in een Raad van Advies, in de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen terecht te komen, is eigenlijk via de politiek. Ik denk dat de vrouwelijke politici het meest succesvol zijn in het instromen op bestuursniveaus. Nou, dat is bizar, maar het is bijna, wat ik heb gezien de afgelopen 25 jaar van mijn werkzame leven, de meest gangbare manier om jezelf benoemt te krijgen. Door organisaties heen was het echt berenlastig. (R6, mannelijke beslisser, case RvB)

In sommige cases kwam dit streven naar complementariteit in plaats van gelijksoortigheid binnen een raad voort uit de overtuiging een rol dat het de communicatie en besluitvorming binnen de raad bevordert als er meerdere 'typen' bestuurders of toezichthouders in de raad vertegenwoordigd zijn. Andere respondenten benoemden de toenemende complexiteit van organisatieprocessen, waarbij meer 'specialisten op hoger niveau' nodig zijn die elkaar aanvullen, de behoefte aan vernieuwing of het inspelen op vragen uit de markt.

Daarbij werd meermaals de kanttekening geplaatst dat het loslaten van het klassieke profiel van bestuurders of toezichthouders en het voorrang geven aan andere kwaliteiten wordt ervaren als een risico en dat het durf vereist om die stap toch te zetten.

Ik denk dat als je in ieder geval een inhaalslag wilt maken voor vrouwen in topposities, dat je positief moet discrimineren. Wat is positief discrimineren, dat is bij bijna geschiktheid toch voor de vrouw kiezen. [...] En dat je dat ook hardop moet durven zeggen. En niet moet zeggen van, ja bij gelijke geschiktheid kies- Dat is namelijk niet waar, want dan ga je nooit een inhaalslag maken. Dus je moet ook durven zeggen van, nou oké misschien op dat vlak heb ik nog wel een vent die nog beter is, maar toch denk ik dat door de benoeming van de zij-persoon in dit geval, dat die andere dingen zal toevoegen aan het, nou ja aan het geheel, die dat zullen compenseren. En als je dus sec maar eventjes qua expertise gaat kijken of ervaring of- En je gaat dat afturven, dan kom je waarschijnlijk bij die man uit. En je moet toch de stap durven maken dat je zegt van, nou weet je, als ik dat nou allemaal- Laat ik nou eens een ander lijstje maken en daar komt dan ook een andere uitslag uit. (R18, mannelijke beslisser, case RvB)

Dus je moet altijd een extra stap maken. En dus de lef tonen om het wel te doen. En je weet van te voren als je iemand binnenhaalt die vanuit een lager niveau komt om een keer die stap te maken, dat je risico neemt. Ja hoe ver ga je risico nemen om dat te doen in een van de belangrijkste posities binnen je bedrijf? En dan denk ik dat het voor een klein bedrijf zoals wij zijn, wat eenvoudiger is dan grote multinational met 10.000 man. (R5, mannelijke beslisser, case RvB).

Het laatste citaat onderstreept eveneens dat het wellicht voor kleine en middelgrote bedrijven gemakkelijker is om van de traditionele selectiecriteria af te wijken dan voor grote bedrijven. Toch zou meer diversiteit in raden van bestuur en raden van commissarissen van kleinere bedrijven uiteindelijk een positieve invloed kunnen hebben op de diversiteit in raden van grote ondernemen, doordat de kweekvijver van vrouwen met bestuurlijke en toezichhoudende ervaring groeit.

### 4.3 Intervenieren tijdens proces

Een genderpraktijk die zeer effectief is gebleken, is het intervenieren tijdens het proces. Dit houdt in dat een betrokken beslisser uit commitment voor het gender issue, actief controle houdt over het proces en aandacht vraagt voor momenten die in het nadeel van vrouwen kunnen uitvallen. Deze mogelijkheden doen zich voor tijdens het gehele proces: bij de formulering van een profiel, de keuze voor een searchbureau, de selectie van kandidaten voor de short list en interviews. Het zijn voornamelijk – maar niet uitsluitend – vrouwelijke bestuurders of commissarissen die in het selectieproces “de vinger aan de pols houden” en de machtspositie en het lef hebben om stereotypen en traditionele patronen te doorbreken.

Zodra er vacatures ontstaan, let ik erop dat we een redelijk percentage vrouwen krijgen en dan is dertig procent natuurlijk een soort benchmark. En dat ook het wervingsproces zodanig is, dat vrouwen een goede kans krijgen. En bij voorkeur probeer ik invloed uit te oefenen op het wervingsbureau dat in de arm genomen wordt. [...] Hebben jullie aan dat bureau gedacht, mag ik het profiel eens zien? Wanneer gaan we de longlist maken, Hebben we al een interne kandidaat aangeleverd? Kunnen we nog meer vrouwen bedenken? [...] En dan kijken hoe het met de gesprekken is gegaan. Wie waren de kandidaten? Mag ik de lijsten eens zien? Waarom is die afgevallen? Waar hebben jullie op gelet? Wat waren nou eigenlijk de criteria. En dan maak je echt soms hele gekke dingen mee. Dat vrouwen worden- Het cruciale moment is dat van de longlist naar de shortlist en bij vrouwen is het dan van, ja komt een beetje pedant over of zo. Dat soort dingen worden er dan gezegd, waardoor iemand ineens van zo'n lijst af valt. En dan is het weer, ho even, wacht even, wat is dit nou? Zou je dat van een man ook gezegd hebben? (R10, benoemde vrouw, case RvC)

Deze vrouwelijke commissaris geeft aan dat ze tijdens het gehele proces aandacht vraagt voor gender. Ze is een luis in de pels van de organisatie, maar ziet dat ook expliciet als haar taak als commissaris. Haar aandacht voor genderpraktijken begint bij het schrijven van het profiel en de keuze voor het searchbureau. Meerdere respondenten hebben aangegeven dat het cruciaal is om de regie te houden bij (de keuze voor) de searchbureaus. Vanwege risico-reductie zijn beslissers geneigd om voor de bekende traditionele bureaus te gaan, die volgens veel respondenten over het algemeen niet het meest diverse bestand hebben. In het onderzoek hebben we meerdere voorbeelden gevonden waar bureaus niet aan de opdracht voldeden door voornamelijk mannelijke kandidaten aan te dragen, vrouwelijke kandidaten over het hoofd zagen of zelfs het nu van genderdiversiteit betwiste. Het eerste citaat geeft een voorbeeld van een case waar het searchbureau expliciet de opdracht had gekregen om alleen vrouwelijke kandidaten aan te dragen.

We waren teleurgesteld over de kandidaten eerlijk gezegd. Het is ook altijd gedoe met die bureaus. En ik weet, het is heel moeilijk. Ik heb het ook teruggegeven aan het bureau, dat we eigenlijk best wel...Want, dan wordt er verteld. Er is een man bij, of twee mannen. Dan wordt er verteld dat het

zo'n charismatisch type, leuk en goed en dit en dat en helemaal lyrisch. Dat vonden ze ook de beste kandidaat. (R2, vrouwelijke beslisser, case RvB)

Toen hadden ze [het searchbureau] een paar vrouwen gepresenteerd en daar was men niet tevreden over. En toen bleek dat iemand had gezegd, ja, we zoeken zo iemand als X [de respondent], want ik was wel bekend hier. Heeft die niet gesolliciteerd? En toen het bureau: 'oeps, die hebben we afgewezen'. Nou verdorie, toen belde ze mij weer. (R2, vrouwelijke beslisser, case RvB)

Het was van begin af aan duidelijk dat we in zouden zetten op een vrouwelijke kandidaat. En ik heb daar wel even stevig met het betreffende bureau over gesproken, omdat ik dus wilde dat er ook alleen maar vrouwelijke kandidaten gepresenteerd zouden worden en daar moesten ze wel even van- Dat moesten ze wel even verwerken geloof ik.. [...] Nou ja ik bedoel je krijgt dan dus gauw een discussie over, maar ontnemt u zich dan niet het zicht op de totale kwaliteit in de markt? [...] Dus ik had gewoon zoiets, ik ben ervan overtuigd dat er kwalitatief goede vrouwen moeten zijn. Ik wil gewoon die verleiding niet in dat proces organiseren. Dus jullie moeten gewoon alleen maar vrouwelijke kandidaten presenteren. (R15, vrouwelijke beslisser, case RvB)

Het laatste citaat geeft aan hoe een vrouwelijke commissaris een searchbureau heeft moeten overreden met betrekking tot het zoeken naar enkel vrouwelijke kandidaten. Zij spreekt over de "verleiding" om uiteindelijk op basis van vertrouwde kwaliteit weer een man te benoemen. Hierdoor dwingt zij het searchbureau om meer moeite te doen voor het zoeken naar gekwalificeerde vrouwen.

Een andere manier om het patroon van genderongelijkheid in selectiecommissies te doorbreken, heeft te maken met de dynamiek tijdens het selectiegesprek. Een voorbeeld wordt gegeven door een vrouwelijke beslisser die een cruciale rol speelde in een selectiegesprek:

Ging die bestuurder, was er een vrouw, hele leuke jonge vrouw. En hij ging allemaal vragen stellen. En heb je kinderen? Ja, zegt ze, twee. Ja, en je moet echt altijd 24/7 en dit en dat. En ik zeg, nou, dus ik zat er naast. Dat valt wel mee hoor. Dat kun je allemaal wel goed indelen. Ik zeg, nou, ik heb ook vier kinderen hoor en het gaat prima. Want ik denk, ja, hallo. En toen was daarna een man. En daar stelden ze die vraag niet. En ik zag ook op z'n cv dat hij kinderen had. Ik denk, nou, dus ik aan die man, ik zeg, goh, nou, ik zie dat je twee kinderen hebt, hoe ga je dat doen? En toen keken die mannen [van het searchbureau] en mijn bestuurder mij aan van, en die man die solliciteerde, die dacht natuurlijk van- Dat ging me natuurlijk helemaal niet om die man, maar even om te laten zien hoe dom het was. Zo dom. Ik denk, het dringt daarna wel door. Die man denkt natuurlijk dat ik echt overdreven- Die zal nog steeds mij herinneren als- Maar uiteindelijk is het wel die vrouw, geworden. En die zei tegen mij later, werd het een goede collega. Ze zei: 'Ik reed terug, ik denk, ik ga gelijk bellen dat ik hier niet wil werken. Maar gelukkig, je hebt het gered in het gesprek. Want ik zag hoe jij reageerde.' Toen dacht ze, o, dus niet iedereen is daar zo. Dat is dus wel, ja, idioot hè, eigenlijk. (R2, vrouwelijke beslisser, case RvB)

Ook hier zien we weer dat een individuele beslisser ervoor zorgt dat genderpraktijken worden aangekaart. Zij dwingt de commissie om verder te kijken dan de impliciete, maar hardnekkige stereotypen omtrent beschikbaarheid en moederschap.



## 5 Conclusie en aanbevelingen

De werving en selectie van leden van RvB's en RvC's biedt organisaties de kans om de diversiteit in de top te vergroten. Een betere genderbalans is cruciaal vanwege verschillende redenen: de kwaliteit van beslissingen wordt vergroot door inbreng vanuit meerdere perspectieven, de organisatie wordt een aantrekkelijke werkgever voor alle talenten, en de carrièreperspectieven van medewerkers verbeteren. Doel van dit onderzoek was inzicht krijgen in processen die een rol spelen bij recente benoemingen in RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven. Dit onderzoek heeft in twaalf recente benoemingscases gekeken naar de praktijk van het wervings- en selectieproces. Om het wervings- en selectieproces te reconstrueren zijn voor alle cases beschikbare relevante documenten bestudeerd en zijn meerdere gesprekken gevoerd met betrokkenen in de zomer en het najaar van 2016. In dit laatste hoofdstuk trekken we conclusies en schetsen we mogelijke oplossingsrichtingen, die in gesprekken met verschillende betrokken partijen verder uitgewerkt kunnen worden.

Hoewel er bij geen van de bestudeerde benoemingen sprake was van een open wervingsprocedure, werd wel in meer dan de helft van de gevallen een searchbureau ingezet. Bij de meerderheid van de onderzochte benoemingsprocedures werd er eerst een profielschets opgesteld, waarin werd vastgelegd aan welke criteria kandidaten moesten voldoen. De betrokkenen en de invloed die zij hebben op het opstellen van dat profiel wisselen vrij sterk per (type) case, waarbij de RvC, de OR en andere personen of organen (bijvoorbeeld HR) vaker een grotere rol speelde bij benoemingen van RvC-leden dan bij benoemingen van RvB-leden. Bij het merendeel van de bestudeerde cases waren er in de wervingsfase meerdere (doorgaans meer dan 10) kandidaten. Bij een kleiner aantal (RvB-) benoemingen was er al in deze fase slechts één (bijvoorbeeld interne) kandidaat. Bij procedures waarbij er meerdere kandidaten waren, waren er wederom verschillen te zien tussen (typen) cases wat betreft degenen die betrokken waren bij het terugbrengen van de longlist tot een beperktere lijst van kandidaten. Bij RvC-benoemingen was de betrokkenheid en invloed van de RvC or OR vaak groter. Bij RvB-benoemingen varieerde dit meer en was soms de rol van de RvB (-voorzitter) groter. Daarna controleerde doorgaans het searchbureau voor een beperkter aantal kandidaten of zij geïnteresseerd en beschikbaar waren. Dit leidde tot een shortlist, bestaande uit 1 tot 8 kandidaten waarmee gesprekken werden gevoerd. In slechts een klein aantal gevallen werd, na de gesprekken, door de verschillende betrokken beslissers een scoreformulier ingevuld voor elk van de kandidaten op de shortlist. In de regel is uiteindelijk een enkele kandidaat voorgedragen, maar in een enkele case werden twee kandidaten voorgedragen.

Opvallend is dat bij geen enkele onderzochte case een externe vrouwelijke kandidaat is benoemd in een procedure waar *niet* speciaal gezocht is naar vrouwen. Dit leert ons dat vrouwelijke kandidaten minder snel op het netvlies van beslissers en recruiters komen en vervolgens geschikt geacht worden in reguliere – onbereflecteerde – procedures. In deze procedures belemmeren twee genderpraktijken de benoeming van vrouwen in RvB's en RvC's: het zoeken in de eigen kring en het vertrouwen op oude kwaliteiten. Het zoeken via dezelfde kanalen en netwerken speelt nog steeds een belangrijke rol in reproductie binnen de wereld van bestuur en toezicht en het hoge percentage mannelijke bestuurders en toezichthouders. De voorkeur van commissieleden voor kandidaten die op hen lijken is een subtiel mechanisme dat niet bestaat uit een bewuste uitsluiting van vrouwen, maar desalniettemin resulteert het in een vanzelfsprekende reproductie van bestaande ongelijkheid. Bovendien is het traditionele beeld van de bestuurder of

toezichthouder nog sterk geënt op een gedragsrepertoire dat traditioneel meer aan mannen wordt toegeschreven. Hoewel bij sommige cases ook de contouren van een ander, breder of meer genuanceerd beeld naar voren komt, speelt het traditionele ideaal van de gezaghebbende, ervaren bestuurder of toezichthouder nog een belangrijke rol. Wie niet aan dat beeld voldoet, wordt door sommige betrokkenen niet geschikt gevonden voor de functie. Dat laat voor diversiteit weinig ruimte; ook van vrouwelijke kandidaten wordt verwacht dat zij zich presenteren en profileren zoals de mannelijke voorgangers in de top dat altijd hebben gedaan.

Organisaties die vrouwen hebben benoemd, hebben extra inspanningen verricht. Dit geeft aan dat extra inspanning loont; deze organisaties zijn erin geslaagd om vrouwen te benoemen in hun raden van bestuur en commissarissen. We hebben genderpraktijken onderscheiden die de benoeming van vrouwen bevorderen. Deze zijn allemaal ingegeven door commitment; in bijna alle cases die in dit onderzoek bestudeerd werden, was er de expliciete wens om een vrouw te benoemen. Vervolgens hebben beslissers gekozen voor searchbureaus die een track record hebben in het benoemen van vrouwen, of bureaus expliciet de opdracht gegeven om vrouwelijke kandidaten aan te dragen. Er is ruimte gemaakt voor kandidaten die niet in alle opzichten aan het klassieke, masculiene profiel van een bestuurder of toezichthouder voldoen. Vaak wordt dit door respondenten gekoppeld aan een breder streven naar complementariteit van de leden binnen een raad, in plaats van naar een raad die bestaat uit personen die in alle opzichten sterk op elkaar lijken. Van belang hierbij is dat het erop lijkt dat het loslaten van het klassieke profiel (bijvoorbeeld ervaring in een gelijksoortige functie) wordt gezien als ‘het nemen van een risico’ en dat dit wellicht gemakkelijker is voor kleine of middelgrote bedrijven dan voor hele grote organisaties.

Goede intenties lijken dus niet goed genoeg, er moet duidelijker naar gehandeld worden door controle te houden op het proces, hierop te reflecteren en zonodig ook te interveniëren.

### **Aanbevelingen**

De conclusies van het onderzoek geven aanleiding tot enkele aanbevelingen, gericht op bedrijven en searchbureaus.

#### *Moeite doen loont*

In geen van de cases in het onderzoek is de externe vrouwelijke kandidaat ‘zomaar’ boven komen drijven. Steeds was er sprake van nadrukkelijke aandacht voor vrouwen in de werving en is er moeite gedaan om geschikte vrouwelijk kandidaten te vinden. Dit betekende soms dat leden van de selectiecommissie of het searchbureau overtuigd moesten worden van het nut en de noodzaak van meer diversiteit aan de top van het bedrijf, of dat ze ervan overtuigd moesten worden dat er voldoende vrouwelijke kandidaten voor de positie te vinden zijn. In de cases in het onderzoek is de extra moeite steeds beloond met een geschikte vrouwelijke kandidaat. De terugkerende conclusie van de betrokkenen was dan ook vaak: natuurlijk was er een geschikte vrouw voor deze positie, je moet alleen wel moeite willen doen om ze te vinden.

#### *Bewuste keuze voor searchbureau*

Uit dit onderzoek blijkt de invloed die de searchbureaus hebben in de werving voor topfuncties in het Nederlandse bedrijfsleven. Searches zijn geconcentreerd bij een klein aantal bureaus in Nederland. In sommige cases bleek de bottleneck voor meer diversiteit aan de top niet alleen bij het bedrijf maar ook

bij het searchbureau te liggen, wanneer het bureau terughoudend bleek bij het aanleveren van vrouwelijke kandidaten. Bedrijven kunnen hierop sturen door een bewuste keuze voor een bureau dat een track-record heeft als het gaat om het leveren van vrouwelijke kandidaten. En, door niet te snel tevreden te zijn. Soms als het in eerste instantie niet leek te lukken, bleken er bij een tweede search alsnog geschikte vrouwelijke kandidaten te vinden. De keuze voor en communicatie met een searchbureau is daarom van belang bij het streven naar meer diversiteit.

#### *Actievere rol voor searchbureau*

Er blijkt soms meer ruimte voor diversiteit bij een bedrijf dan sommige searchbureaus verwachten. De vraag naar vrouwelijke kandidaten neemt toe, zo geven ook de recruiters zelf aan. Searchbureaus zouden een actievere rol op zich kunnen nemen en hun invloed aanwenden om meer ruimte te creëren voor diversiteit. Zo kan het searchbureau de opdrachtgever begeleiden bij het formuleren van een profiel dat gericht is op complementariteit. Voor de bureaus speelt natuurlijk een commercieel belang mee waarbij een breed profiel wellicht de search vergemakkelijkt. Aan de andere kant kan een scherp profiel de search ook verhelderen en kunnen zowel een ander profiel als innovatieve voordrachten van kandidaten het bedrijf positief verrassen.

#### *Zorg voor verankering*

In veel cases was er één persoon die zich nadrukkelijk inzette voor diversiteit aan de top. Deze persoon ziet dit als zijn of haar verantwoordelijkheid en is degene die extra moeite doet om searchbureau en collega-bestuurders en -commissarissen te overtuigen. Deze *champions* zijn ook mannen, maar vooral vrouwelijke bestuurders of commissarissen. Wanneer het commitment of de extra inspanningen afhankelijk zijn van één persoon is er een groot risico voor de continuïteit van de aandacht voor diversiteit. Een betere verankering in beleid en reglementen, naast persoonlijke gedrevenheid, kan de continuïteit vergroten.

#### *Zoek naar complementariteit*

Het onderzoek laat zien dat een focus op complementariteit in plaats van een generiek profiel meer ruimte biedt voor diversiteit. Het loont om bij het vaststellen van het profiel in gesprek te gaan over de specifieke kwaliteiten die aanvullend kunnen zijn op de huidige samenstelling van de raad van bestuur of de raad van commissarissen. Deze aanpak, waarin aanvullende kwaliteiten centraal staan in plaats van meer van dezelfde competenties en ervaring, opent mogelijkheden voor bijvoorbeeld kandidaten uit andere sectoren, met andere ervaring en andere kwaliteiten die een bestuur kunnen versterken.

#### *Zorgvuldige inrichting van wervingsprocedures in het algemeen*

De bestudeerde benoemingen varieerden onderling vrij sterk wat betreft de algemene inrichting van de werving- en selectieprocedures. Bij de meerderheid van de benoemingen werd vooraf een functieprofiel, met daarin criteria waaraan kandidaten zouden moeten voldoen, opgesteld. Wie er betrokken waren bij het opstellen van een dergelijk profiel varieerde echter ook aanzienlijk tussen cases. Ook werd een searchbureau ingeschakeld, maar wie inspraak hadden in de keuze voor het bureau verschilde sterk. Als meerdere partijen inspraak hebben op cruciale punten in het wervingsproces – zoals bij het vaststellen van het profiel en de keuze voor het searchbureau – leidt dit naar verwachting tot een meer gebalanceerd besluitvormingsproces, waarbij verschillende personen en organen elkaars argumenten en beslissingen kritisch kunnen bekijken en controleren.

### *Zorgvuldige inrichting van selectieprocedures in het algemeen*

De bestudeerde cases verschilden eveneens sterk wat betreft de inrichting van de selectiefase. Vooraf vastgelegde selectiecriteria speelden in de selectiefase van sommige benoemingen een explicietere rol bij de besluitvorming dan bij andere cases. Ook varieerden de cases wat betreft het aantal personen en organen dat betrokken was bij de beoordeling van kandidaten en de manier waarop deze actoren tot een beslissing kwamen. Wanneer de beoordeling explicieter plaatsvindt aan de hand van vooraf bepaalde criteria (bijvoorbeeld door voor elke kandidaat een scoreformulier in te vullen), is de verwachting dat de mogelijkheid dat (gender) bias een besluit beïnvloedt kleiner is. Daarnaast geldt ook hier dat de betrokkenheid van meerdere personen en organen bij de selectie kan bijdragen aan een meer gebalanceerde besluitvormingsprocedures.



## Literatuur

- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). 'The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards', *Journal of Business ethics*, 50, 177-186.
- Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2009). *Teveel spelers, teveel hoepels, te weinig diversiteit: werving en selectie van kroonbenoemden bij de Nederlandse politie*. Nijmegen: Radboud University Nijmegen.
- Benschop, Y., van den Brink, M., Doorewaard, H., & Leenders, J. (2013). 'Discourses of ambition, gender and part-time work', *human relations*, 66, 699-723.
- Bilimoria, D., & Wheeler, J. V. (2000). 'Women corporate directors: Current research and future directions', *Women in management: Current research issues*, 2, 138-163.
- Broadbridge, A., & Simpson, R. (2011). '25 years on: reflecting on the past and looking to the future in gender and management research', *British Journal of Management*, 22, 470-483.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., & Bechtoldt, M. N. (2010). 'Gender differences in job challenge: A matter of task allocation', *Gender, Work & Organization*, 17, 433-453.
- Doldor, E., Sealy, R., Vinnicombe, S. (2016). Accidental activists: headhunters as marginal diversity actors in institutional change towards more women on boards, *Human Resource Management Journal*, 26, 285–303.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2010). 'An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms', *Research in organizational behavior*.
- Harris, H. (2002). 'Think International Manager, Think Male: Why are women not selected for International Assignments?', *Thunderbird International Business Review*, 44 175-203.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Harris, I. C. (2002). 'Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ?', *Journal of Management*, 28, 747-763.
- Holgersson, C. (2013). 'Recruiting managing directors: doing homosociality', *Gender, Work & Organization*, 20, 454–466.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Lamont, M. (2009). *How Professors Think: Inside the curious world of academic judgement*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Lee-Gosselin, H., Briere, S., & Ann, H. (2013). 'Resistances to gender mainstreaming in organizations: toward a new approach', *Gender in Management: An International Journal*, 28, 468-485.
- Lorber, J. (2005). *Gender Inequality, Feminist theories and politics*. Los Angeles: Roxbury Publishing Company.
- Luckerath-Rovers, M. (2016). 'The Dutch Female Board Index 2016', *TIAS, Tilburg University*.
- Rees, B., & Garnsey, E. (2003). 'Analysing competence: gender and identity at work', *Gender, Work & Organization*, 10, 551-578.
- Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). 'Newly appointed directors in the boardroom:: How do women and men differ?', *European management journal*, 26, 48-58.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). 'Women directors on corporate boards: A review and research agenda', *Corporate Governance: An International Review*, 17, 320-337.
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., & Bendl, R. (2013). 'And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search', *Gender in Management: An International Journal*, 28, 43-62.

- Tienari, J., Quack, S., & Theobald, H. (2002). 'Organizational Reforms, 'Ideal Workers' and Gender Orders: A Cross-Societal Comparison', *Organization Studies*, 23, 249-279.
- Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). 'The social identity theory of intergroup behavior', *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
- Valian, V. (1998). *Why so slow: the advancement of women*. Cambridge, Massachusetts MIT Press.
- van Balen, B. (2001). *Vrouwen in de wetenschappelijke arena. Sociale sluiting in de universiteit*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Van den Brink, M. (2010). *Behind the Scenes of Sciences. Gender practices in recruitment and selection for professors in the Netherlands*. Amsterdam: Pallas Publications.
- Van den Brink, M. (2011). 'Scouting for talent: Appointment practices of women professors in academic medicine', *Social Science & Medicine*, 72, 2033-2040.
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). 'Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs', *Organization*, 19, 507-524.
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2014). 'Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment', *Journal of Management Studies*, 51, 460-492.
- Van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). 'Transparency in academic recruitment: a problematic tool for gender equality?', *Organization Studies*, 31, 1459.
- Van den Brink, M., Holgersson, C., Linghag, S., & Deé, S. (2016). 'Inflating and down playing strengths and weaknesses—Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners', *Scandinavian Journal of Management*, 32, 20-32.
- Van den Brink, M., & Stobbe, L. (2014). 'The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs', *Scandinavian Journal of Management*, 30, 163–174.
- Van der Lee, R., & Ellemers, N. (2015). 'Honoreringkansen voor mannen en vrouwen in NWO competities: Eindrapport onderzoek NWO'.
- Vinkenburg, C, Jansen, P., Dries, N., Pepermans, R. (2014). 'Arena: A Critical Conceptual Framework of Top Management Selection', *Group & Organization Management*, 39, 33-68.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). 'Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses', *Organization Studies*, 25, 55.