



Karen Maas is directeur van het Impact Centre Erasmus van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Haar columns zijn terug te vinden bij haar profiel op [management-science.nl/manager/karen-maas](https://www.management-science.nl/manager/karen-maas).



... DIT IS GEEN BETOOG VOOR LOUTER VROUWEN

We zijn nu geruime tijd bezig met de invulling van een index die laat zien hoeveel maatschappelijke impact bestuurders en toezichthouders hebben. De honderd grootste bedrijven in Nederland worden beoordeeld op corporate governance, de relatie met de buitenwereld, duurzaamheid en finance & employability en vormen de basis van deze unieke ranking. Na de zomer verschijnt de eerste index. Het beoordelingsproces levert nu al een paar interessante inzichten op die ik graag hier deel.

Zoals over leiderschap. Opvallend genoeg gaat het woord vrijwel altijd gepaard met een bijvoeglijk naamwoord. U kent het wel: authentiek, coachend, situationeel, delegerend, verbindend, et cetera. Bij leiderschap ziet menig een held, een visionair, iemand die richting geeft. Iemand die voor de troepen uitloopt, met volgers en omringd door bewonderaars en vaandeldragers. Oeps, dit riekt naar narcisme. Onder ceo's komen narcisme en andere persoonlijkheidsstoornissen vaker voor dan bij mensen in ondersteunende functies. Narcisme komt onder mannen beduidend meer voor dan onder vrouwen. Dit geldt ook als we de resultaten relatief beoordelen, naar aantallen van vrouwelijke ceo's. Uiteraard kan narcisme ook functioneel zijn, eigen onderzoek* en onderzoek van mijn collega's Rijsenbilt en Commandeur** toont aan dat dit echter alleen zo is in tijden van crisis ('het volk wil een leider'). Zodra de crisis is bezworen, gaan de bedrijfsresultaten lijden onder de narcistische leider en is de kans op fraude aanzienlijk. Diversiteit in de rvb en rvc kan voorkomen dat bestuurders en toezichthouders zich door het initiële succes te lang afzijdig houden.

Diversiteit aan de top zorgt voor leiderschap met méér impact

Verwar narcisme niet met zelfbewustzijn. Een zekere mate van zelfbewustzijn is voor leiderschap zeker nodig, inclusief de behoefte om invloed te kunnen en willen uitoefenen. Veel vrouwen kunnen daar nog wat van leren. Maar laten we macht niet met invloed verwarren. Zeker, op de apenrots is de grijsrug machtig, hij verdeelt de gunsten op gebied van voeding en voorplanting en verdrijft desnoods de concurrentie om deze te behouden. Mensen op bepaalde posities blijken zeer vergelijkbaar gedrag te vertonen (aldus Patrick van Veen, bioloog en gedragsonderzoeker). Uit onderzoek van o.a. prof. Liesbeth Sterck*** onder diverse primaten blijkt echter dat als er substantieel gevaar dreigt, het de wijfjes zijn die het territorium verdedigen terwijl de heren aap zich opvallend genoeg op de achtergrond houden of veilig vanuit een hoge boom gillen. Terug naar het heden en leiderschap: pleiten we hiermee voor meer vrouwen aan de top? Vrouwen zouden weleens vanuit de amygdala – het deel van de hersenen dat verbanden legt tussen zintuigen en emoties – intuïtief meer kunnen kiezen voor leiderschap met maatschappelijke impact. Ze kiezen vaker voor de langere termijn.

Mocht u voorgaande lezen als betoog voor uitsluitend vrouwen, dan hebt u het mis. Dit is een pleidooi voor meer oplettendheid en diversiteit! Diversiteit tussen man vrouw, maar ook tussen verschillende achtergronden, geloven, en leeftijden. Diversiteit in gender wint langzaam terrein. Als we het aantal vrouwen in rvb's en rvc's van de honderd grootste bedrijven bij elkaar optellen, komen we op twintig procent vrouwen. In de raden van bestuur gaat het echter slechts om zeven procent vrouwen. Diversiteit qua leeftijd en achtergrond echter blijven nog ver achter. Hoewel dertig van de honderd grootste bedrijven een rvb- en rvc-lid onder de 45 jaar hebben, is nog steeds meer dan 95 procent van de rvb- en rvc-leden ouder dan 45 jaar. Daarnaast doen slechts dertien bedrijven mee aan initiatieven om jongeren een stem te geven, zoals de kinderraad.

Leiderschap gaat naast zichtbaarheid, financiële resultaten en inhoud over investeren in relaties, interpretatie van gedrag, (zelf)reflectie, balans, verschillende inzichten en kennis de ruimte bieden. Diversiteit aan de top zal tot leiderschap met méér maatschappelijke impact leiden.

Bronnen:

* https://www.researchgate.net/publication/314476886_The_Strategic_Engagement_of_Narcissistic_CEOs_in_Earnings_Management

** <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1528-7>

*** <http://web.science.uu.nl/behaviour/Sterck>