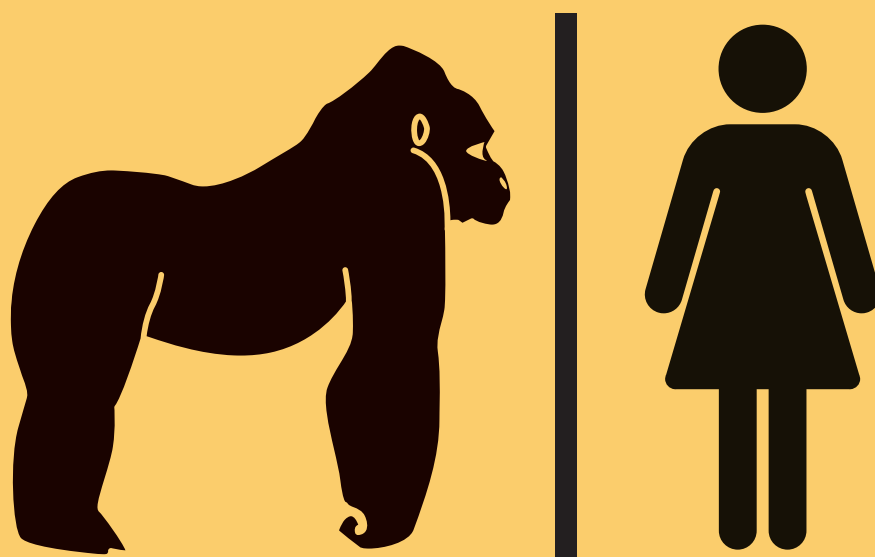


THEMA: *IDEAAL*

Tekst: Ronald Bruins Illustratie: Verheul Communicatie



HET GAAT NIET OM
WIE HET VERST
PLAST...

Cijfers over vrouwen liegen niet

Was de financiële crisis anders gelopen als Lehman Brothers Lehman Sisters had geheten? Dat is lastig te zeggen, maar feit is wel dat er meer vrouwen aan de top van accountantskantoren moeten komen. De cijfers liegen niet.

“**D**it wordt toch niet zo’n paarse jurken versus grijze pakken-verhaal he?!” Nee, dat wordt het niet. Meer dan dat is de nieuwsgierigheid gewekt door de opmerking van Christine Lagarde, directeur van het Internationaal Monetair Fonds. “Als Lehman Brothers Lehman Brothers en Sisters was geweest, hadden we minder tragedie gekend.” De hypothese is nauwelijks te staven en achterom kijken heeft ook weinig zin. Maar desondanks biedt de uitspraak van Lagarde wel een aanknopingspunt. Hoe zit het met het Sisters-gehalte in de huidige financiële wereld en in het bijzonder bij accountantskantoren die aangeven volop met cultuurveranderingen bezig te zijn? En zijn vrouwen in die tak van sport minder risicobereid, waar het cliché wil dat mannen als echte macho’s blind door muren heen gaan? Opvallend in dat licht is onderzoek van John Coates, ex-beurshandelaar en neurowetenschapper aan de Universiteit van Cambridge. Hij ontdekte dat testosteron een cruciale rol speelt in het roekeloze gedrag van bankiers. Hun hormoonspiegel schommelt als het ware mee met de stand van de beurzen. Volgens hem zijn vrouwen immuun voor het manische en irrationele gedrag dat mannelijke beurshandelaren vertonen. Ze hebben slechts een zevende van het mannelijke testosteronniveau.

ROEKELOOS GEDRAG

De economen Brad Barber en Terrance Odean toonden in 2001 al aan dat van alle factoren die verband hebben met roekeloos gedrag in de financiële sector (leeftijd, hu-

welijksstatus, inkomen enzovoorts) het geslacht de beste voorspeller is. Onderzoeken naar bedrijven met vrouwen aan de top doen nog een duit in het zakje. Zo berekende het Amerikaanse onderzoeksbureau Catalyst dat het rendement van bedrijven met meer topvrouwen liefst 53 procent hoger is dan door mannen gedomineerde organisaties. Aansluitend het onderzoek van de Universiteit van Amsterdam. Daar ontdekten ze dat organisaties met meer vrouwelijke leiders structureel beter presteren dan meer homogene organisaties. Het effect is het grootst als vijftig tot zestig procent van de top vrouw is. De cijfers liegen er niet om, maar het lukt vrouwen nog niet door te dringen tot hogere bestuursferen. Nog geen tien procent is vrouw, waarbij het old boys netwerk nog steeds parten speelt. “We moeten niet streven naar meer vrouwen, omdat dit rechtvaardig zou zijn”, constateerde historicus Rutger Bregman onlangs in De Volkskrant. “Nee, we moeten ernaar streven, omdat het beter is, voor iedereen.” Die positieve discriminatie is hopeloos uit de mode, constateert Bregman er achteraan. “Je moet gewoon de beste vragen, vinden vrouwen zelf ook. Maar het punt is: dat zijn ze zelf.”

MEER DRAAGVLAK

Vrouwen in de top van de accountancy behelzen allerm minst de meerderheid, maar ze zijn er wel. Zo mocht Michèle Hagers bij haar aantreden als voorzitter van de assurance-tak van Ernst & Young zich de eerste vrouwelijke accountantsvoorzitter bij een Nederlands big four-kantoor noemen. Hagers is sinds 1989 in dienst bij →



GEVOELIG ONDERWERP...

Had Christine Lagarde gelijk gehad met haar opmerking over Lehman Sisters? Met die onschuldige vraag togen we ook naar de big four, waar we, op PwC na dat juist wel meewerkte, nul op het rekest kregen. De betreffende vrouwen hadden geen tijd. Of het verzoek strandde bij PR: "We willen niet achteruit kijken." Jammer, want juist het gesprek over het onderwerp alleen al zou kunnen bijdragen aan de bewustwording over diversiteit.

EY en bekleedde diverse functies. Ook noemen we Sandra Heuts, die als Clients & Markets Leader Industries sinds 2012 in het Deloitte-bestuur zetelt. Barbara Lamberts, van huis uit registercontroller, werd op 1 november 2014 van buitenaf cfo bij KPMG.

Jolanda Lamse-Minderhoud werkt sinds 1992 bij PwC. Ze klom er in de rangen op tot chief operational officer en lid van de raad van bestuur. Ze is onder andere verantwoordelijk voor human capital. Geconfronteerd met de quote van Christine Lagarde, is haar eerste gedachte: "Het is makkelijker zo'n stelling te poneren, dan deze hard te maken. Ik kijk liever naar diversiteit in een breder perspectief. Dat je dus meerdere invalshoeken, van soorten opleidingen, religies, achtergronden en geslachten, moet hebben om maatschappelijk goed te kunnen functioneren." Dat doet het draagvlak voor de desbetreffende organisatie in de maatschappij goed? "Nee,

'MASCULIENE WAARDEN HOREN IETS MEER BIJ DE BRANDWEER, WAAR VROUWEN PREVENTIEF PROBLEMEN WILLEN VOORKOMEN.'

dat is niet één, twee, drie gezegd. In een sector die wordt gedomineerd door mannen, zal er meer draagvlak voor masculiene vaardigheden zijn. De winst zit in de mix van invalshoeken die je nodig hebt om tot betere oplossingen te komen. Daar hoort een balans van feminiene en masculiene waarden bij. Masculiene waarden horen toch iets meer bij de brandweer, waar vrouwen preventief problemen willen voorkomen. Je hebt beide aspecten nodig."

QUOTUM

Om meer vrouwen aan de top te krijgen, is in diverse landen een quotum ingevoerd, of zijn er discussies over zo'n quotum (zie kader). Lamse-Minderhoud: "Ik was jarenlang tegen zo'n quotum. Ik vond het de aandacht afleiden van de werkelijke discussie over het belang van diversiteit. Daarnaast is het ingewikkeld om zo'n quotum in te voeren. Aan de andere kant: soms helpt het de wereld een spiegel voor te houden, zodat deze afwijkende keuzes maakt. Een quotum helpt bij het zoeken naar vrouwen met capaciteiten voor topfuncties."

Die vrouwen zijn er zeer zeker, zegt ze stellig. "Op de universiteit is de verhouding mannen en vrouwen nog keurig 50/50. Hoe verder je komt, hoe schever de balans. Ook en vooral in de accountancy. Dat is jammer. Voor een deel komt dat wellicht door het gevoel je te moeten aanpassen aan een mannenwereld. Dat heb ik zelf ook gehad. Maar gaandeweg leer je dat je je carrière kunt bespoedigen door authentiek te zijn en trouw te zijn aan jezelf."

Dat betekent bijvoorbeeld voor Lamse-Minderhoud meer oog hebben voor relaties en de dynamiek tussen het controleteam en de klant. "Vrouwen creëren eerder een gezamenlijk doel, maar missen de soms de hardheid op de inhoud. De kunst is die waarden te combineren."

ROLPATROON

Diana Clement (AA en RA) is partner en lid van het dagelijks bestuur bij Borrie. Daarnaast is ze voorzitter van de NOvAA geweest en zat ze namens de mkb-kantoren →



PEILING FINANCIAL TIMES

Topvrouwen in de Londense City moesten er niets van weten, maar ook zij pleiten nu voor een quotum om meer vrouwen de bestuurskamer in te krijgen. Aanleiding het taboe van een vrouwenquotum weer ter discussie te stellen, is de uitkomst van een peiling die de Financial Times deed onder dertig gerenommeerde werkgevers in het zakenhart van de Britse hoofdstad. Hieruit blijkt dat de vertegenwoordiging van vrouwen in de raden van bestuur hardnekkig blijft steken op nog geen 20 procent. Met 12 procent scoren zakenbanken het slechtst.

in de werkgroep Toekomst accountantsberoep. “Lehman Sisters of Brothers? Het had beter geweest als het alleen Lehman’s had geheten en de diversiteit ten volle was benut, dus niet alleen mannen en vrouwen maar ook diverse religies, leeftijden en culturen.” Dat is meteen het punt dat Clement wil maken. “Feminiene en masculiene waarden moeten in balans zijn, maar ook de verscheidenheid aan culturen, leeftijden en achtergronden.” Dat gezegd hebbende, constateert ze ook dat de balans naar de masculiene waarden overslaat. “En dat is jammer, zonder daarmee mannen te kort te willen doen. Het rechte trekken van de balans is een proces van de lange adem, want al sinds mensenheugenis zijn de rollen verdeeld.”

Dat rolpatroon treft Clement ook in de dagelijks praktijk. “Het valt me zelf op dat ik één van de weinige vrouwen op het schoolplein ben met zakelijke kleding aan. Ik stoor me daar niet aan, maar ik constateer het wel. Terwijl er naar mijn mening in Nederland kansen genoeg liggen. Van een glazen plafond voor vrouwen is volgens mij nauwelijks sprake. Ook niet in de accountancy.”

Dat neemt niet weg dat ook deze tak van sport wel wat

meer vrouwelijke trekken zou mogen krijgen, zegt ze er achteraan. “Belangrijker dan de cijfers an sich, vind ik het verhaal achter de cijfers - het gevoel - dat we als accountants overbrengen aan ondernemers. En laten vrouwen precies op dat communicatieve stuk nu hartstikke goed zijn. Dat verhaal vertellen is juist ook het leuke van het vak. Cijfers an sich zeggen niets. Met gevoel kunnen we in de praktijk een snaar raken. Daarnaast: Ik merk wel dat vrouwen over het algemeen vaak voorzichtiger uit de hoek komen. Daar waar mannen vaker de apenrots beklimmen om op de trommel te slaan, staan vrouwen onderaan de rots en ook daar krijgen ze veel voor elkaar. Die schroom zou er wat mij betreft wel wat af mogen. Net zoals de machocultuur wel wat mag dimmen.”

MANNENCULTUUR PUR SANG

Antoinette Dijkhuizen, registeraccount, zei vanwege de volgens haar oververtegenwoordigde masculiene waarden bewust de big four-accountantskantoren vaarwel. Ze richtte haar eigen kantoor 4you accountancy op. “Ik heb vier dochters en een man met een uitdagende baan. Ik voelde bij Ernst & Young dat daar raar tegenaan werd gekeken: ‘nu telt ze niet meer volwaardig mee.’” Ze stapte later over naar KPMG, waar ze als senior manager terugkwam in een samengestelde controlepraktijk. “Daar hadden we in een groep van een leiderschapsprogramma een verdeling van vier mannen en twee vrouwen. De mannen domineerden discussies, waardoor vrouwen niet aan bod kwamen. Het opleidingsinstituut voegde er twee vrouwen aan toe en het werden veel levendiger dialogen met een beter resultaat.” →

**‘WAT ER MIS GAAT, ZIT
IN DE COMPETITIEDRIEF.’**



Na drie jaar stapte ze uit KPMG. "Ik wil geen trap nageven, want het is een prachtig bedrijf. Ik zie dat Jan Hommen daar weer ziel in het bedrijf brengt. Maar ik kwam destijds tot de conclusie dat ik bij KPMG niet echt vrouw kon zijn. Het was een mannencultuur pur sang. Scoren, presteren, groeien, rendement en de bottom line... Die aspecten stonden centraal. Ik houd ook van boksen, maar het gaat me ook om de manier waarop."

DIENEND

Masculiene waarden gaan volgens Dijkhuizen uit van competitiedrift, terwijl feminiene waarden zich concentreren op samen optrekken. "Beide heb je nodig, maar je ziet wat er mis gaat als één van de twee domineert." Aansluitend: had de crisis er anders uit gezien als het Lehman Sisters was geweest? Dijkhuizen zegt volmondig 'ja'. "Hoewel ik er meteen bij zeg dat ik als vrouw niet voor alleen vrouwen ben. Wat er mis gaat, zit in de competitiedrift. Als die overheerst en de organisatie erachter is volgzzaam, dan heb je het recept voor problemen a la

Lehman Brothers. Daarom pleit ik voor meer feminiene kwaliteiten aan de top. Let op, dat kunnen ook mannen zijn. Een echt goede leider toont geen machogedrag, maar is dienend aan de totale organisatie. Dat mis ik in de accountancy. Het is óók van belang het met elkaar goed te hebben. Daar is te weinig plaats voor. Het moet niet alleen gaan om diegene die het verst plast."

VERTROUWEN

Kortom: cijfers liegen niet en de praktijk schreeuwt om goede vrouwen aan de financiële top. Die top moet, ook in de accountancy, van minder macho naar het meer gezamenlijk, vanuit diverse achtergronden, toewerken naar kwaliteitsverbetering van de accountantspraktijk. "Daar kunnen bij uitstek feminiene waarden een belangrijke rol spelen", zegt Dijkhuizen. Lamse-Minderhoud beaamt dat vanuit het oogpunt van de diversiteit. "Meer invalshoeken leidt ook tot een betere dialoog met de samenleving. En laten we daar nog een hele wereld aan vertrouwen te winnen hebben." ←