

Ceo's ontsnappen met praatjes

Sociaal gewenste uitlatingen en gebrek aan discussie smoren verandering in de top

Jeroen Bos
Haarlem

Bedrijven komen te vaak weg met sociaal wenselijke boodschappen, terwijl hun medewerkers en klanten iets heel anders ervaren. Mooie verhalen over bestuurlijke vernieuwing, diversiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid worden vaak nauwelijks verwezenlijkt, stelt reputatiedeskundige Mildred Hofkes.

In haar deze week verschenen boek *Wisseling van de macht. Oplossingen voor de nieuwe bestuurlijke elite* onderzoekt Hofkes waarom dat zo is. Als voorbeeld neemt zij de vaak gewenste maar even zo vaak stokkende doorstrom van vrouwen naar de top.

'Mijn keuze om juist dat probleem als voorbeeld te nemen, kwam door een pagina grote advertentie van Woman Capital vorig jaar in het FD. Daarin riepen 74 topmannen Wouter Bos op om vrouwen te benoemen als bestuurders in de financiële sector. Toen hun een dag later door de krant werd gevraagd wie er voor zulke functies in aanmerking komen, konden ze geen namen noemen.'

Volgens Hofkes is dat typisch voor wat er in het Nederlandse bedrijfsleven gebeurt. Topbestuurders houden mooie verhalen voor de buitenwereld en hopen dat de interne situatie bij hun bedrijf wel volgt. Maar dat gebeurt zonder serieuze beleid eigenlijk nooit.

Om te ontdekken waarom vrouwen niet doorstromen, onderzocht Hofkes de beeldvorming onder topmannen en optrouwen. 'Topbestuurders zeggen altijd de beste kandidaat voor een post te willen. Maar in de perceptie van de bestuurlijke elite is dat kennelijk niet een vrouw.'

Gevoerd naar de ideale bestuurder schetsen topmannen en -vrouwen vrijwel hetzelfde plaatje. Beide seksen vinden geduld en daadkracht belangrijk. Ze stellen beschcheidenheid boven status en samenwerking boven competitie.

Interessant wordt het als Hofkes die topmannen vergelijkt met heel veel dat topmannen hebben van optrouwen. Dan blijkt dat toptrouwen in de ogen van de mannen niet voldoen aan het ideale beeld. 'Ze scoren significant slechter', stelt Hofkes. 'Optrouwen zijn volgens hun mannelijke collega's te competitiegericht, te profilerend en te veel gericht op status en aanzien. De mannen vinden overigens dat zij zelf veel beter voldoen aan het ideale beeld.'

Vrouwelijke topbestuurders oordelen aanzienlijk positiever over hun seksgenoten, al vinden zij vrouwen aan de top ook te com-

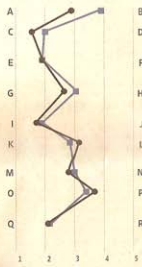
Lk zie haar scherp

Beeldvorming over vrouwen in de topfuncties, door mannen, door vrouwen en wat zij denken dat gewenst is

Over vrouwen aan de top:
 ● Gewenste kerncompetenties
 ■ Vrouwen over vrouwen
 ■ Mannen over vrouwen



Mannelijke topbestuurders:
 ● Gewenste competenties voor leiderschap
 ■ Wat vind ik van mijzelf



MK / Foto Geller, FD Studio / Beun Bureau Hofkes © 2009

petief. Daarnaast oordelen topvrouwen dat zij iets te weinig op direct resultaat gericht zijn.

'Dit is allemaal beeldvorming', benadrukt Hofkes. 'Het betekent niet dat vrouwen aan de top ook echt zo zijn. Dat zou een heel ander onderzoek vergen. Maar we kunnen wel concluderen dat de beeldvorming van topmannen over topvrouwen een belangrijke hobbel is die vernieuwing tegenhoudt.'

Topmannen vinden hun vrouwelijke collega's blijkaar niet goed genoeg. Maar dat spreken ze niet uit en dus zit de doorstrom van vrouwen muurvast. Hofkes durft te stellen dat dit niet alleen speelt rond dit vraagstuk, maar op tal van terreinen waar de bestuurlijke elite verandering pleit.

'Mijn onderzoek legt iets bloot wat niet wordt uitgesproken. Maar bestuurders moeten die beeldvorming, bijvoorbeeld over vrouwen, juist wel benoemen', meent Hofkes. 'Alleen dan kan er een eerlijke en gelijkwaardige discussie op gang komen.'

De open discussie waar Hofkes in haar boek voor pleit, is nu nog ver te zoeken. Blijkbaar zijn zeer gelosten aan het gaen om de resultaten van hun diversiteitsbeleid. Zo geven de ondertekenaars van het

charter 'Talent naar de top' geen openheid over streefcijfers en hun aanpak, succesvol of niet. De deelnemende bedrijven houden het bij een statement dat zij vrouwen aan de top heel belangrijk vinden.

De bedrijven zijn bang voor reputatieschade als zij laten zien hoe zij met dit probleem worstelen. Daarom houden ze het liever binnenskamers. Hofkes meent juist dat zo'n gebrek aan openheid tot reputatieschade kan leiden, binnen en buiten de organisatie.

'Kijk naar ING, waar berichten naar buiten kwamen over vrouwen die vertrokken vanwege de kille sfeer', zegt Hofkes. 'De bank heeft zijn reputatie verspeeld bij die vrouwen. Dat is zonde van het talent binnen zo'n organisatie.'

Hofkes pleit voor een nieuw soort bestuurder: de chief reputation officer (cro). 'Zij begrijpt dat ze het schip op koers moet houden, maar ze weet ook dat daarbij niet alleen aandeelhouders belangrijk is. De reputatie onder klanten, medewerkers en aandeelhouders is ook een belangrijke indicator van de gezondheid en toekomst van het bedrijf. Eigenlijk zou bij de kerncijfers van een bedrijf ook altijd de reputatie-index genoemd moeten worden.'

'Het meten van je reputatie is iets anders dan een klanttevredenheidsonderzoek', legt Hofkes uit. 'Je meet de toegevoegde waarde die je bedrijf creëert bij alle stakeholders. Het gaat dus om je bestaansrecht en dat is een goede indicator voor de toekomst van de onderneming.'

Wanneer een bedrijf zijn reputatie meet en serieus neemt, zullen topmannen volgens Hofkes stoppen met hun sociaal gewenste statements. Het komt in de reputatie-index naar voren als die niet stromen met de ervaringen van de

stakeholders. Bestuurders worden gedwongen eerst veranderingen door te voeren voor ze die kunnen communiceren aan de buitenwereld. Wegkomen met loze praatjes is dan passé.

'De ceo moet ruimte maken voor een cro', vindt Hofkes. In haar boek stelt zij dat het aandeelhouderskapitalisme zijn langste tijd heeft gehad. 'Bestuurders geven zelf aan dat de masculiene stijl van leiden over zijn top is. Er komt een einde aan het machogedrag', stelt ze. Een cro past volgens haar helemaal bij de eisen die aan nieuw leiderschap worden gesteld.

Hofkes heeft ook onderzocht welke eisen topmannen en -vrouwen stellen aan nieuw leiderschap. Beide groepen blijken in de toekomst een meer feminie leiderschapsstijl te willen. Nieuwe leiders moeten daadkracht inleveren voor geduld. Dat betekent overigens niet dat het ook vrouwen moeten zijn. Mannen kunnen ook feminie kwaliteiten hebben. De toekomst zal uitwijzen wie het best bij het nieuwe profiel past. Een man of een vrouw?'

Meer hierover op BNR Nieuwsradio om 10.10 uur.

Mildred Hofkes Reputatiespecialist

Mildred Hofkes (1971) is oprichter van Bureau Hofkes Reputatiemanagement, een adviesbureau gespecialiseerd in reputatieonderzoek en reputatiemanagement. Ook is zij medeorganisator van het eerste Nationale Reputatiecongres, op 10 december 2009 in de Hermitage aan de Amstel in Amsterdam. Daar vindt de verkiezing van de chief reputation officer van 2009 plaats.