

Hoogleraar bedrijfseconomie Tineke Bahlmann "Ik wil niet dat mijn kleindochter meemaakt wat ik heb meegemaakt. Dat je niet wordt gezien of dat er onredelijke dingen tegen je worden gezegd."

Voor mijn kleindochter

DILEMMA TOPVROUW IN DE MANNENARENA

In april wordt ze de nieuwe voorzitter van het Commissariaat voor de Media. Ze zit in talloze raden van commissarissen, raden van toezicht en in het bestuur van MVO Nederland. Hoogleraar bedrijfseconomie Tineke Bahlmann (1950) is als vrouw een zeldzaamheid in hoge kringen. Maar de duizendpoot heeft haar plek bevochten, want ze weet wat ze waard is. Sinds ze oma is van een kleindochter acht ze de tijd rijp voor quoterig. "Ik wil niet dat zij meemaakt wat ik heb meegemaakt." Dus moeten de belemmeringen weg: binnen vijf jaar moet de top van bedrijven en instellingen 40 procent vrouwen tellen. "Vrouwen hadden de kredietcrisis kunnen voorkomen."

HET DILEMMA: Vrouwen zorgen voor bestuurlijk evenwicht en hebben een positieve invloed op leiding en cultuur van een onderneming, maar zo lang er maar zo weinig vrouwelijke commissarissen zijn, blijft de top van ondernemingen onevenwichtig.

✚ TEKST ASTRID VAN UNEN ✚ FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

Architect Koen van Velsen had vermoedelijk vleugels toen hij het gebouw van het Commissariaat voor de Media in Hilversum ontwierp. Veel licht en kleur, verrassende hoeken en rustige gangen waaraan de vele werkkamers liggen. In de bescheiden kamer van aanstaande voorzitter Tineke Bahlmann is haar vergadertafel gedekt met bruine en volkoren boterhammen, ham, kaas, een gekookt eitje en melk. "Er gaat zoveel geld om in dit wereldje. Een sobere lunch is ook voldoende." Ze komt net uit een vergadering en moet even omschakelen. Tijdens het interview wordt ze onderbroken door een medewerker die een handtekening wil. Het gaat om een transactie van 119 miljoen euro. "Dat wil je nu hebben? Mag ik het dan nog even snel doorlezen? Want ik zet niet dagelijks een handtekening onder zo'n groot bedrag."

Bahlmann heeft een indrukwekkende lijst aan nevenfuncties. Dat is, benadrukt ze, nooit de bedoeling geweest. "Ik vind het zelf een echte vrouwen-cv. Het heeft twee oorzaken. Heb je eenmaal een toezichtspoor, dan krijg je altijd toezichthoudende functies. Op de tweede plaats ben ik

steeds voor deze functies gevraagd. Het is wel lastig, zoveel taken. Als je ziek wordt, moet je een hele lijst afbellen. Maar ik werk ontzettend hard. Ik was nooit zover gekomen zonder hard te werken. Dat vraagt ook om efficiency: snel handelen en goed plannen. Daar ben ik goed in."

Hoogleraar, commissaris en toezicht-houder Bahlmann werkt vier dagen per week, waarvan een dag op de Universiteit van Utrecht en drie bij het mediacommissariaat. "Een dag in de week pas ik op mijn twee kleinkinderen. De woensdag is dus afgeblokt. Dat leidt soms tot komische tafereel. Zo was er een nieuwjaarsbijeenkomst van Nedap op woensdag gepland in het Amstel Hotel. Toen ik zei dat ik op woensdag onmogelijk kan, hebben ze die verplaatst naar een dinsdag. Dat kostte veel inspanning. Ik geloof dat er geruild is met een sjeik. Dan denk ik: dat twee kleine kinderen zoveel teweeg kunnen brengen in bedrijvenland!" Vroeger had ze graag één baan gehad, maar het liep anders. Sinds 1980 begonnen de nevenfuncties zich op te stapelen. "Ik ben begonnen bij een woningcorporatie. Daarna volgden allerlei commissariaten. Tegenwoordig zit ik in de raad van commissarissen van Nedap, Triodos Bank en Deloitte. Verder zit ik in de raad van toezicht van het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis en ben ik lid van de raad van bestuur van SIOO, De Baak, Toneelgroep Amsterdam en MVO Nederland." Die nevenfuncties kosten niet allemaal

veel tijd. Per commissariaat kost het haar ongeveer vier vergaderingen per jaar. "Maar als in een bedrijf iets aan de hand is, dan kost het meer tijd. Dan stap ik in de auto en rijd ik naar zo'n hoofdkantoor om met de subtop te spreken. Want voor hen zijn problemen binnen een bedrijf niet gemakkelijk. Dan praat ik, luister ik en stel ik gerust. Dat zijn ontzettend belangrijke dingen. Gewoon menselijk gedrag is bepalend voor de afloop. Moeilijkheden aanpakken zit 'm vaak in de kleine basale dingen."

Commissariaten zijn in Nederland vooral nog een mannenbedoening. "Elk jaar opnieuw moeten we een integriteitsverklaring ondertekenen. Daar staat bijvoorbeeld ook in dat je in het afgelopen jaar niet aan joyriding hebt gedaan. Heel apart." Bij Nedap, het Canisiusziekenhuis, Toneelgroep Amsterdam en SIOO is ze de enige vrouw in de raad. "Meestal is dat vervelend. Vrouwen hebben een andere taal. In mannengemeenschappen zit een impliciete hiërarchie. Daar zit je als vrouw dan een beetje raar tussenin. Het simpele feit dat ik een vrouw ben, heeft bij deze besturen en raden overigens geen rol gespeeld in de aanname. Het is het soort vak dat ik beheers. Ik heb een bezetting meegemaakt, fysieke bedreigingen. Toezicht houden is niet simpel. Maar vaak gaat het goed."

Is er een typische vrouwenaanpak te definiëren binnen die wereld?

"Je leert kijken naar de mensen: zijn ze >

De buitenlandse topvrouw “Bedrijven moeten focussen op meer vrouwen in de top”

Nederland bungelt met zijn 6,5 procent onderaan de internationale lijst van percentages vrouwen in de top. Zelfs Pakistan doet het beter. Waarom zijn er zulke verschillen tussen Nederland en andere landen? De Zuid-Afrikaanse Vanessa Borchers, HR-partner bij Deloitte Nederland, heeft er geen studie van gemaakt, maar komt vanuit haar eigen waarneming wel tot een aantal conclusies. Ze werkte niet alleen in Zuid-Afrika, maar ook zeven jaar in de VS. In totaal werkt ze inmiddels drie jaar in Nederland.

“Voor zover ik het kan beoordelen”, zegt Borchers, “zijn er structuur- en cultuurverschillen te noemen. Ikzelf had bijvoorbeeld in Nederland veel moeite om flexibele kinderopvang te regelen. In de VS was dat geen enkel probleem. In Nederland is het verder cultureel gezien niet zo geaccepteerd dat vrouwen hier fulltime werken. Familie of burens vinden dan al snel dat vrouwen hun kinderen verwaarlozen. Nederlanders zijn heel intelligent en ze praten graag over gevoelige onderwerpen. Maar het is ook een maatschappij van veel praten en weinig doen. Je moet op een bepaald moment ophouden met klagen en er tegenaan gaan. *In order to change it, you have to focus on it.*”

In Deloitte - VS, zo weet Borchers, was het feit dat er te weinig vrouwen in top zitten erkend als belangrijk probleem. “Dus werd er gezegd: we gaan ons er op focussen. Dit is een kans. En het heeft tot dusver ongeveer vijftien jaar geduurd, maar nu zitten er 21 procent vrouwen in die top. Ze hebben vanzelfsprekend onderkend dat meer vrouwen in de top een meerwaarde voor het bedrijf oplevert.” Deloitte-Nederland is nu actief bezig met het werven van vrouwen in topposities. “Hoe lang dat gaat duren?”, vraagt Borchers. “Zo lang als nodig is. Het vergt van een bedrijf volledige *commitment*, een investering, een goed programma en hard werken. Een vrouw benoemen alleen omdat ze een vrouw is, helpt niet, en is ook niet nodig. Vrouwen in de top zijn toegewijd, werken hard en zijn in staat tot een *commitment*. Ze zijn absoluut getalenteerd en daarop dienen ze geselecteerd te worden.”

vaborchers@deloitte.nl

Er zitten te weinig vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven, stelt Bahlmann. “Niet een beetje te weinig, maar veel te weinig.”

nog goed voor de organisatie? Sommigen kunnen jaren geleden hebben geëxcelleerd, maar zijn inmiddels wat minder scherp geworden. Daar moet je op reageren. Met buitensporig geldgedrag heb ik grote moeite. Grote leasebakken, dure lunches, hoge bonussen, dat is maatschappelijk gezien niet goed te praten. Ik vind het okay dat we een systeem hebben waarin ondernemers veel geld verdienen omdat ze grote risico's nemen. Maar geld van het publieke domein of beursgenoteerde bedrijven is een ander verhaal. Dat hoort de burgers of de aandeelhouders toe. De huidige kredietcrisis helpt wel bij deze boodschap. Die is nu gemakkelijker te verkopen. Voorbeeldfuncties zijn heel belangrijk.”

Verschillen tussen mannen en vrouwen zijn er zeker, heeft ze in de loop der jaren vastgesteld. Een voorbeeld. Tijdens een belangrijke vergadering reageert een vrouw op een beleidsstuk: ‘Dit lijkt op een dieselmotor, maar ik heb liever een elektrische motor’. Niemand reageert. Drie sprekers later gebruikt een man exact dezelfde metafoor en nu wordt er instemmend geknikt. “Ik wil niet generaliseren, maar we hebben deze proef wel eens op de som genomen.”

Ze heeft eens een commissariaat gehad waarvoor ze alleen was gevraagd omdat ze een vrouw is. Diezelfde ervaring had ze bij een adviesorgaan. “Dat heb ik gemerkt en dat was minder leuk werken. Je wordt daar gewoon minder serieus genomen. Het feit dat ik nu ouder ben, maakt het wel anders. Mannelijke collega's kijken nu anders naar me. Daar helpt het feit bij dat ik op 106 sta in de Volkskrant Top 200 van meest invloedrijke Nederlanders. Dat maakt eigenlijk alles anders, terwijl ik er zelf niet zo van onder de indruk ben. Ik sta ook op 42 in de Top 50 van machtigste vrouwen van Management Scope. Dan denk ik: ‘Blijkbaar zijn er weinig topers.’” Lachend: “Bepaalde mannen in topfuncties willen nu ineens wel met me praten. Kijken minder vaak over mijn schouder weg als ik met ze in gesprek ben.”

Hard werken is altijd haar credo geweest. Dat vrouwen er extra tegenaan moesten om de top te bereiken, heeft Bahlmann altijd voor lief genomen. Maar daar denkt ze inmiddels anders over. “Mijn kleindochter is vier jaar. Toen zij geboren werd, dacht ik: ‘Ik wil niet dat zij meemaakt wat ik heb meegemaakt.’ Vernederende situaties. Dat je niet wordt gezien of dat er onredelijke dingen tegen je worden gezegd. Zoals: ‘Je denkt niet als een echte bankier’, zonder erbij te vertellen hoe die dan denkt. Er is een periode geweest dat ik het heel moeilijk had. Dat ik dacht: mijn carrière is voorbij. Maar dan pakte ik mezelf op en ging de strijd weer aan. Op den duur heb ik een onverstaanbaarheid ontwikkeld. En zo heb ik gepakt wat er langskwam.”

Toch realiseert ze zich nog te weinig dat ze als vrouw een unieke carrière maakt. Dat ze voorzitter wordt van het Commissariaat voor de Media is niet iets waar ze trots op is, zegt ze. “Ik kom van driehoog uit Rotterdam-Zuid. En ik ben hoogleraar geworden. De laatste tijd realiseer ik me wel dat ik wat bereikt heb. Voorheen liet ik me vooral leiden door de gedachte economisch zelfstandig te blijven en voor mijn zoon te kunnen zorgen.”

Er zitten te weinig vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven, stelt Bahlmann. “Niet een beetje te weinig, maar veel te weinig.” Terwijl vrouwen toch een grote bijdrage kunnen leveren aan bestuurlijk evenwicht en een positieve invloed hebben op leiding en cultuur van een onderneming. Zo lang er maar zo weinig vrouwelijke commissarissen zijn blijft de top van ondernemingen dus onevenwichtig. “Ja, dat klopt. Als er wordt gezegd: er gaan negenhonderd mensen uit, dan denk ik onmiddellijk aan de gezinnen en de werkloze kostverdieners. Typisch vrouwelijk is ook dilemma's op een speciale manier benaderen. Bijvoorbeeld: een topbestuurder wil weg bij een bedrijf en vraagt bovendien een ontslagvergoeding. Dan vraag ik me af: hoe kijkt de organisatie hier zelf naar, hoe zijn de relaties onderling, wat kan er gebeuren in die relaties en is het voor een betere



Bahlmann: “Ik vind dat er een quoterings moet komen: binnen vijf jaar moeten alle beursgenoteerde bedrijven en organisaties in de publieke sector 40 procent vrouwen in de top hebben.”

wereld? We nemen vaak de bredere maatschappelijke context mee in onze overwegingen.”

Een interessante vraag is of een evenwichtiger samenstelling binnen een RvC de kredietcrisis had kunnen voorkomen. Bahlmann denkt van wel. “Omdat vrouwen veel voorzichtiger zijn. Vrouwen beleggen minder risicovol en zijn hierin succesvoller. Ze hebben vaak het belang van andere mensen binnen de organisatie in hun achterhoofd.” Slechts 6,5 procent vrouwen hebben een plaats verworven in de Nederlandse top. “Doodzonde”, noemt ze dat. “En ik heb het daar nu wel mee gehad. Sinds de jaren zestig van de vorige eeuw zijn er genoeg hoogopgeleide vrouwen bij gekomen en het moet nu maar eens afgelopen zijn. Ik

vind dat er een quoterings moet komen: binnen vijf jaar moeten alle beursgenoteerde bedrijven en organisaties in de publieke sector 40 procent vrouwen in de top hebben. Dat werkte in Noorwegen, dat werkt in de VS. Ik zie ook wel het nadeel: dat mensen denken dat een vrouw in die top zit omdat ze een vrouw is. Maar er is genoeg talent om dat vooroordeel te bestrijden.” Ze kent de klachten dat vrouwen zelf te weinig doen om in die top te komen. “Dat is niet waar. Zo'n 20 procent van de vrouwen wil heel graag naar die top. En 80 procent wil liever voor de kinderen zorgen of in deeltijd werken. Maar die percentages gelden voor de mannen ook. Niet elke man wil de top bereiken. Ik wil dat argument dus nooit meer horen!” ■ bahlmann@planet.nl

De binnenlandse topman “Quoterings is een heel onverstandig plan”

Ook Dolf van den Brink heeft een indrukwekkend lijstje aan commissariaten. Voorzitter van de Raad van Commissarissen bij de Waterschapsbank, Center Parcs en Arbo Unie en commissaris bij Akzo Nobel, Oranje-Nassau, Legal & General en Reed Elsevier Finance. Van den Brink zat vele jaren in de Raad van Bestuur van ABN Amro, waar hij zes jaar geleden afscheid nam. “In toezichhoudende functies zie je relatief meer vrouwen”, constateert hij, “maar vrouwelijke directieleden zijn er vrijwel geen.” Ook in de ABN Amro-top ontbraken ze, zag Van den Brink. “In de manier waarop carrière wordt gemaakt is het heel lastig om een gezin op te bouwen. Veel vrouwen gaan daarom parttime werken en komen pas later volledig in het bedrijfsleven terecht. Maar een carrière verlangt een grote inzet van uren, zonder onderbreking.” De praktijk, zo stelt de commissaris, is dat vrouwen vaak voor het gezin kiezen. “Ik zag dat ook bij ABN Amro, waar op academisch niveau de man/vrouwverdeling gelijk was, maar in de top slechts een handjevol vrouwen bleek overgebleven.” Hij wijst erop dat in landen als de VS vrouwen best bereid zijn een *nanny* in te huren of hun kinderen op kostschool te doen. “De Nederlandse vrouw wil dat niet. Ik kom niet om die constatering heen, want ik heb nooit meegemaakt dat een vrouw in een sollicitatieronde afviel omdat ze vrouw was. Ik zie eerder het omgekeerde, want bedrijven kennen ook de meerwaarde van vrouwen aan de top.”

Die meerwaarde, zoervaart Van den Brink in zijn raden van commissarissen, zit 'm in de communicatie en de besluitvorming. “Vrouwen voelen situaties beter aan, ze zijn bedachtzamer, minder geneigd om met de waan van de dag mee te gaan en spelen een verstandige rol als ze tenminste bereid zijn hun nek uit te steken.” Van quoterings wil hij niets weten. Sterker nog: “Daar ben ik mordicus tegen. Dat leidt alleen maar tot ongelukken. Ik heb bij ABN Amro meegemaakt dat er onder druk een aantal benoemingen zijn gedaan die dramatisch zijn geëindigd, omdat deze vrouwen gewoonweg niet geschikt bleken. Quoterings is een heel onverstandig plan.”

dolf@padakkers.nl