

De machtsgreep van de Noorse vrouw

Als eerste land ter wereld stelde Noorwegen een quotum in voor vrouwelijke bestuurders van grote bedrijven. Dat was schrikken voor het old boys network, maar de vrouwen vinden het geweldig. En ook mannen zien nu dat diversiteit in de top van het bedrijf voordelen heeft.

Door **Elsbeth Stoker**

Absolute nonsens, belachelijk, het is de wereld op zijn kop. Het zijn slechts enkele van de benamingen die de Noorse mediamaat Trygve Hegnar (64) heeft voor de wet die sinds dit jaar verplicht dat 40 procent van de top van Noorse beursgenoteerde bedrijven uit vrouwen moet bestaan. De gedistingeerde grijsaard – onder andere eigenaar van een Noors financieel dagblad en de Noorse variant van Elsevier – gaat er eens goed zitten in zijn ruime werkkamer in een chique buitenwijk van Oslo. Om zijn betoog kracht bij te zetten tikt Hegnar met zijn wijsvinger op de tafel en gebaart hij met zijn handen in de lucht. Dit verhaal moet goed verteld worden, vindt hij.

Het is hét relaas over de Noorse fascinatie voor gelijkheid tussen mannen en vrouwen en hoe deze fascinatie zo ver is doorgeschoten dat je als aandeelhouder van een bedrijf niet meer zelf mag bepalen wie je een bestuursfunctie toevertrouwt. 'Het is mijn geld. Dus het is aan mij om te beslissen wie het beste bestuurslid is. Dat wil ik niet selecteren op basis van geslacht, maar op basis van ervaring, vertrouwen en bekwaamheid. De overheid hoort zich daarmee niet te bemoeien.'

Athans, dat is de betekenis van het Noorse quotum in de ogen van Hegnar.

Anderen roemen juist het epos over hoe Noorwegen als eerste ter wereld het glazen plafond verbrijzelde zodat nu ook vrouwen de kans hebben hun talenten volledig te benutten.

Hoe het ook zij, het Noorse experiment wordt met veel interesse gevolgd in het buitenland. Immers: bijna overal ter wereld is het percentage vrouwen in de top laag. In enkele landen is al geopperd het Noorse voorbeeld te volgen, in Spanje hebben de bedrijven tot 2015 de tijd gekregen om 40 procent vrouwelijke bestuurders te vinden. In Nederland stelde Agnes Jongerius, voorzitter van de vakcentrale FNV, onlangs dat een quotum hoognodig is. Hoewel er veel hoogopgeleide Nederlandse vrouwen zijn, groeien ze niet door naar de top. Goede bedoelingen van werkgevers horen we al jaren, maar ze werpen geen vruchten af, is haar redenering. Zwaarder ge-

schut is nodig om het glazen plafond te doorbreken en het huidige percentage van zo'n 6 procent op te krikken.

In de Tweede Kamer krijgt ze steun van de PvdA. De fractie heeft aangekondigd met een initiatiefwetsvoorstel te komen. Tenzij de commissie-Frijns – die momenteel de code voor goed ondernemingsbestuur onderzoekt – over enkele weken met voorstellen komt voor een 'streefcijfer'. Veel collega-partijen vinden een streefcijfer van 25 à 35 procent uitstekend, maar oordelen dat een wettelijke verplichting te ver gaat.

In Noorwegen was dit ook jarenlang de consensus. Totdat Ansgar Gabrielsen, de toenmalige minister van Economische Zaken, in zijn eentje in maart 2002 een storm onttekende. Gabrielsen – een conservatieve politicus die zichzelf absoluut geen feminist noemt – had er genoeg van dat het 'old boys network' de dienst uitmaakte. Er was al van alles geprobeerd: van speciale topvrouwenklasjes tot de introductie van een vrijblijvend streefcijfer. Niets hielp, het percentage vrouwen in de top bleef steken op 7 procent. Zonde van vrouwelijk talent, vond Gabrielsen. Hij was ervan overtuigd dat bedrijven juist baat hebben bij diversiteit (zie inzet).

De minister belde de krant *Aftenposten* om een quotum aan te kondigen – nog voordat hij zijn collega-ministers op de hoogte had gesteld. Ondanks veel kritiek stemde het parlement ruim anderhalf jaar later in met het voorstel en sinds 1 januari 2008 moeten beursgenoteerde bedrijven eraan voldoen.

Doen ze dat niet dan worden ze opgeheven. Zo'n vijfhonderd bedrijven volgden gedwee door mannen weg te sturen of het aantal bestuursplaatsen uit te breiden. Zo'n 130 haalden zichzelf van de beurs. Zonder het quotum was ik niet waar ik nu ben, zegt Merete Lütken (47). 'Ik heb twintig jaar 70 uur per week gewerkt om de top te bereiken. Maar toen ik mijn werkgever liet weten dat het tijd was voor een bestuursfunctie gaf hij niet thuis.' Ze botste tegen het glazen plafond, ofwel het onzichtbare samenspel van mannelijke informele netwerken en vriendjespolitiek. Je kunt er moeilijk je vinger op leggen, maar je komt er als vrouw nauwelijks tussen.

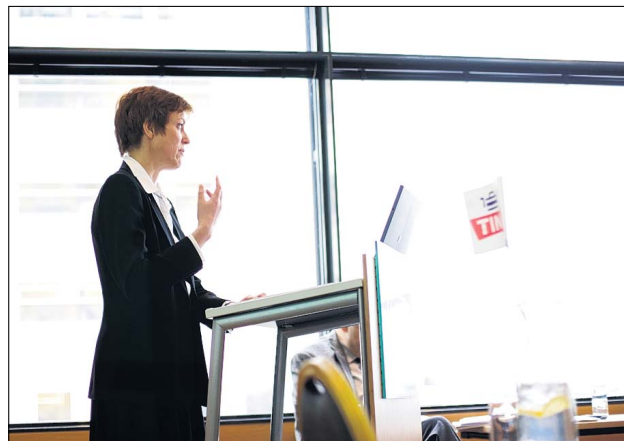
Kort daarna nam Lütken ontslag. Ze begon in 2005 haar eigen consultancybureau. 'Ik had er genoeg van me uit te sloven voor mannelijke bestuursleden van middelbare leeftijd.' Inmiddels heeft ze naast haar bedrijf ook meer dan zeven bestuursfuncties. Wat advocate Mimi Berdal (48) betreft is de 'coup d'état van de



Cathrine Foss Stene, directeur communicatie bij uitgeverij Schibsted



Kristine Madsen, partner bij advocatenkantoor Bull & Co



Hanne Refsholt, CEO bij Tine BA, het grootste zuivelbedrijf van Noorwegen



Silvija Seres, directeur van IT-bedrijf Fast Search & Transfer Foto's Norwegian Business Daily

women' niet nodig geweest – althans niet voor haarzelf. 'Ik ben slim genoeg om de trap zelf te kunnen beklimmen, ik heb een expertise die veel bedrijven kunnen gestuursplaatsen uit te breiden. Zo'n 130 haalden zichzelf van de beurs. Zonder het quotum was ik niet waar ik nu ben, zegt Merete Lütken (47). 'Ik heb twintig jaar 70 uur per week gewerkt om de top te bereiken. Maar toen ik mijn werkgever liet weten dat het tijd was voor een bestuursfunctie gaf hij niet thuis.'

Ze botste tegen het glazen plafond, ofwel het onzichtbare samenspel van mannelijke informele netwerken en vriendjespolitiek. Je kunt er moeilijk je vinger op leggen, maar je komt er als vrouw nauwelijks tussen. Kort daarna nam Lütken ontslag. Ze begon in 2005 haar eigen consultancybureau. 'Ik had er genoeg van me uit te sloven voor mannelijke bestuursleden van middelbare leeftijd.' Inmiddels heeft ze naast haar bedrijf ook meer dan zeven bestuursfuncties. Wat advocate Mimi Berdal (48) betreft is de 'coup d'état van de

women' niet nodig geweest – althans niet voor haarzelf. 'Ik ben slim genoeg om de trap zelf te kunnen beklimmen, ik heb een expertise die veel bedrijven kunnen gestuursplaatsen uit te breiden. Zo'n 130 haalden zichzelf van de beurs. Zonder het quotum was ik niet waar ik nu ben, zegt Merete Lütken (47). 'Ik heb twintig jaar 70 uur per week gewerkt om de top te bereiken. Maar toen ik mijn werkgever liet weten dat het tijd was voor een bestuursfunctie gaf hij niet thuis.'

Ze botste tegen het glazen plafond, ofwel het onzichtbare samenspel van mannelijke informele netwerken en vriendjespolitiek. Je kunt er moeilijk je vinger op leggen, maar je komt er als vrouw nauwelijks tussen. Kort daarna nam Lütken ontslag. Ze begon in 2005 haar eigen consultancybureau. 'Ik had er genoeg van me uit te sloven voor mannelijke bestuursleden van middelbare leeftijd.' Inmiddels heeft ze naast haar bedrijf ook meer dan zeven bestuursfuncties. Wat advocate Mimi Berdal (48) betreft is de 'coup d'état van de

gedurende een dag heeft ze zo'n zes afspraken. De rest van de tijd gebruikt ze om haar vergaderingen voor te bereiden. 'En om een uurtje of zes zorg ik dat ik thuis ben zodat ik met mijn kinderen kan eten, daarna gaat het werk vaak door tot een, twee uur 's nachts.'

Hoewel Berdal tegen overheidsbemoeienis in de bestuurskamer

'Als vrouw werd ik nooit meegevraagd met de tripjes van de old boys'

is, is ze tevreden met het resultaat van de wet. 'En het heeft een positief neveneffect gehad. Bedrijven werden gedwongen naar hun eigen bestuur te kijken. Wie zitten er in? Zijn ze goed of zitten ze er alleen maar omdat het vriendjes van elkaar zijn? En wat zoeken we in de nieuwe vrouw?'

Een ander pluspunt: het is inmiddels niet done om geen vrouwen in je bestuur te hebben, voegt

Elin Hurvenes (47) toe. Als headhunter is ze gespecialiseerd in vrouwelijk talent. 'Ik krijg ook steeds meer verzoeken van bedrijven die niet beursgenoteerd zijn, maar die meer diversiteit binnen hun bestuur willen.'

Diversiteit voorkomt dat de discussie verslapt, voegt Hege Yli Melhus (34, zeven bestuurszetels) toe. 'Als de raad van bestuur bestaat uit dezelfde types met dezelfde achtergrond kom je op minder nieuwe ideeën. Een klein voorbeeld: bij het energiebedrijf waar ik werk, hadden we een picknick voor het personeel. Ik moest het topmanagement erop wijzen dat ze tijdens de picknick aanwezig moesten zijn om met het personeel te praten. Anders waren ze waarschijnlijk in hun kantoor gaan werken. Ze hadden hier zelf nog nooit aan gedacht.'

Wat Hegnar betreft moeten de lofuitingen op het quotum met een korreltje zout genomen worden. 'De wet is de wet in Noorwegen. Ook al is het nonsens, we houden ons er aan. Het enige wat we nu kunnen vaststellen is dat we

het quotum hebben gehaald. Maar ik heb nog geen enkele zakenman in Noorwegen gesproken – en ik ken iedereen en iedereen kent mij – die me heeft gemeld dat er nu echt iets is veranderd.'

Zelf heeft hij de negatieve effecten ondervonden. 'Ik heb onlangs eenderde van de aandelen van uitgeverij Gyldendal gekocht. Normaal gesproken ben je dan verzekerd van een plaats in de raad van bestuur, zeker met mijn achtergrond. Nee, zei de grootaandeelhouder: ik moet een vrouw benoemen. Hij gebruikte het quotum om mij buiten de deur te houden. Ik heb in mijn krant namelijk geschreven dat hij een slechte bestuurder is. Nu zit er een vrouw op mijn plek, zonder ervaring.'

Natuurlijk is het logisch dat de mannen in de pre-quotumperiode de bestuursfuncties bekleedden, voegt hij daar aan toe. 'Het meeste geld is in handen van mannen. Zij zijn degenen die het investeren en hebben iets te zeggen over een bedrijf. Aangezien zij hun investering willen beschermen, kiezen zij iemand die ze kunnen vertrouwen.'

als medebestuurder, iemand uit hun eigen netwerk. Waarom zou je een nieuwkomer kiezen die je niet kent?' Dat deze netwerken nog vooral bestaan uit mannen, zou wat Hegnar betreft gewoon een kwestie van tijd geweest zijn. 'Er studeren steeds meer hoogopgeleide vrouwen af.'

Een typische mannenredenering, oordeelt headhunter Hurvenes. 'Als wij moeten wachten tot dat vrouwen vanzelf doordringen in de old boys club, zijn we honderd jaar verder en dood.'

Niks mis met forceren, vindt ook Lütken. 'De meeste mannen staan er inmiddels positief tegenover. Maar voor een enkeling was het wennen. Een collega-bestuurslid heeft me lange tijd genegeerd tijdens vergaderingen. Als ik daar iets van zei, reageerde hij: je bent zo schattig als je boos wordt. Een keer is hij zelfs weggelopen tijdens mijn verhaal met de woorden: ik ga nu naar huis om mezelf af te trekken. Ik heb hem gezegd dat hij zoiets echt niet kan zeggen. Inmiddels heb ik door mijn kennis van zaken zijn respect afgedwongen.'

