

Vooroordelen
Vrouwenquotum
is leuk - nu de *bias*
nog bestrijden

Carrière E7



'Echt, iedereen is vooringenomen'

Elke 'beslissers' heeft vooroordelen. Dat beïnvloedt ook de kansen voor vrouwen aan de top. Met een quotum ben je er nog niet.

Door onze redacteur
Annemarie Sterk

Zorg dat er meer vrouwelijke commissarissen zijn, en zij zullen ervoor zorgen dat er ook meer vrouwen in de rest van de bedrijfstop terechtkomen. Dat was voor de Sociaal-Economische Raad (SER) een belangrijk argument om afgelopen najaar invoering van een vrouwenquotum te bepleiten.

In december stemde een meerderheid in de Tweede Kamer vóór zo'n quotum - dat moet er komen voor raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. Minstens 30 procent van de commissarissen moet dan vrouw zijn. Meer vrouwen zorgen bovendien, zo is het idee, voor een veelzijdiger perspectief in de managementlagen waar de belangrijke besluiten worden genomen.

Hoe vindt de besluitvorming in zo'n raad van commissarissen nu precies plaats? En hoe spelen 'onbewuste ideeën' mee in de samenstelling van die raden?

Daar deed Charlotte Perquin-Deelen (30) de afgelopen jaren onderzoek naar. Deze dinsdag verdedigt ze haar proefschrift, *Biases in de Boardroom en de Raadkamer*, aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

Vanuit haar twee vakgebieden, cognitiefilosofie en ondernemingsrecht, keek ze naar besluit- en oordeelsvorming door wat zij 'professionele beslissers' noemt. Dat zijn niet alleen commissarissen, maar ook bestuurders, rechters en advocaten - mensen die in hun werk dagelijks beslissingen nemen die van grote invloed kunnen zijn. Of dat nu op de maatschappij is, een bedrijf of beide.

Perquin-Deelen deed daarvoor literatuuronderzoek en interviewde meer dan honderd van deze beslissers. Ze hield de meeste interviews in het bedrijfsleven. Daar sprak ze onder meer met bestuurders en commissarissen van KPN, Rabobank, Achmea, PostNL, DNB, WoltersKluwer, AkzoNobel, NS en Alliander.

Specifiek keek Perquin-Deelen naar de rol van 'biases' in het werk van deze mensen. Bias is een lastig te vertalen woord. Perquin-Deelen omschrijft het in haar proefschrift als 'vormen van mentale misleiding': onbewuste mentale processen die ons denken en handelen beïnvloeden. Een voorbeeld van zo'n misleiding: onbewuste vooroordelen, over bijvoorbeeld de kwaliteit van vrouwelijke bestuurders.

In uw onderzoek heeft u het over een 'implicit gender bias'. Wat is dat precies?

„Dat is een bias die maakt dat mannen en vrouwen ongelijk beoordeeld worden, ten nadele van vrouwen. En dat kan weer beïnvloeden of vrouwen de top bereiken of niet. Het uit zich er bijvoorbeeld in dat de man als de standaard wordt gezien, en de vrouw als de afwijking. Of dat mannelijk leiderschap anders wordt beoordeeld dan vrouwelijk leiderschap.”

Hoe onderzoek je of mensen zo'n bias hebben?



Charlotte Perquin-Deelen: „Zelfs als je jarenlang onderzoek doet naar *biases*, zoals ik, heb je er last van.”

„Voor mijn proefschrift heb ik de onderzoeken die er zijn op dit gebied gesystematiseerd en geanalyseerd. Onderzoeken waarbij cv's met en zonder naam aan proefpersonen werden voorgelegd, bijvoorbeeld. Of onderzoeken waarbij impliciete associaties worden getoetst aan de hand van aanbevelingsbrieven. Daaruit blijkt: er is overweldigend bewijs

dat zo'n *implicit gender bias* bestaat. Het zit in iedereen, in meer of mindere mate, bij de één is het sterker dan bij de ander. Het zit niet alleen in mannen, maar ook in vrouwen. Je kunt niet simpelweg zeggen: 'voor mij is iedereen gelijk'. Enkel met een goede intentie ben je er niet. Zelfs als je er jarenlang onderzoek naar doet, zoals ik, heb je er last van.

„En dat we het nu alleen hebben over mannen en vrouwen, is eigenlijk nog vrij beperkt. Mensen hebben ook vooroordelen over bijvoorbeeld culturele achtergrond of seksuele aardheid.”

Wat kun je doen om zulke onbewuste vooroordelen tegen te gaan?
„Door ze bewust te maken - dat kan

overigens maar deels, nooit volledig. Het is mogelijk met wat ik beperkingstechnieken noem. Een bedrijf kan bijvoorbeeld eens goed kijken naar de selectiecriteria die het opstelt voor een bestuursfunctie. Als een eis dan is dat een kandidaat meerdere jaren bestuurservaring moet hebben, vallen vaak al veel vrouwen af, omdat ze die nu juist nog niet hebben. Daar zit een *implicit gender bias* in verscholen.”

In haar proefschrift doet Perquin-Deelen meer van dit soort concrete aanbevelingen. Zo zouden bedrijven de bureaus die ze inhuren om nieuwe commissarissen of bestuurders te vinden, meer kunnen sturen. Door bijvoorbeeld te eisen dat er altijd minstens één vrouwelijke kandidaat op de shortlist staat.

Ook pleit ze voor een vrouwenquotum, voor commissarissen én bestuurders. Sommige commissarissen en bestuurders onderschrijven dat, blijkt uit de interviews die ze deed. In het bedrijfsleven is een duidelijke verschuiving te zien van weerstand naar steun voor een dergelijk quotum. Omdat onbewuste vooroordelen over mannen en vrouwen zo lastig zijn tegen te gaan, is het volgens Perquin-Deelen niet genoeg om alleen een quotum in te voeren, of alleen te kijken naar selectiecriteria. Daarvoor moeten meerdere maatregelen tegelijk komen.

Perquin-Deelen deed niet alleen onderzoek naar *implicit gender bias*, maar keek ook naar andere valkuilen in besluitvorming door besturen en raden.

Waar moeten 'beslissers' nog meer voor waken?

„*Group think* is ook mentale misleiding. Dat is als een groep zo gericht is op consensus dat ze daardoor realistische alternatieven niet overweegt, omdat ze die niet meer ziet. Of *group polarisation*. Dat is als individuen los van elkaar zeggen een bepaalde mate van risico te willen nemen en als groep toch uitkomen op het nemen van een groter risico. Dus ze nemen veel meer risico dan het gemiddelde van de individuen tezamen. Dan is er het gevaar dat té risicovolle beslissingen worden genomen.

„Diversiteit brengt verschillende perspectieven naar de tafel, het levert andere discussies op. Dat kan de besluitvorming ten goede komen omdat het onder meer het risico op *group think* en *group polarisation* kan verkleinen.”

CV Advocaat

Charlotte Perquin-Deelen

(1989, Rotterdam) is advocaat bij Dirkzwager legal & tax in Nijmegen en onderzoeker bij het Onderzoekcentrum Onderneming & Recht.

Ze verdedigt dinsdag aan de Radboud Universiteit Nijmegen haar proefschrift *Biases in de Boardroom en de Raadkamer*. Ze studeerde rechten en cognitiefilosofie aan dezelfde universiteit.