

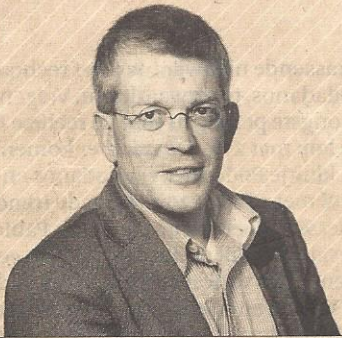
"Diversiteit zorgt voor reflectie!"

maak diversiteit is niet  
altijd een voordeel.....

Het Financieele Dagblad | Vrijdag 18 december 2015

## BOARDROOM

### De prijs van diversiteit



**Pieter Couwenbergh**

Het viel een boardroomfluis-  
teraar laatst op dat nogal wat  
president-commissarissen  
een eenzame indruk maakten.  
Met een enkele gelijkgestemde was de  
'chairman' druk bezig te zorgen dat  
de topman binnen de lijntjes bleef en  
het bedrijf op koers. Het is de prijs van  
de afgedwongen diversiteitspolitiek,  
zo meende hij. Een voorzitter heeft te  
weinig gelijkgestemden met dezelfde  
bestuurlijke ervaringen, waardoor hij  
vaak de kar alleen trekt. De vraag is of  
hij dezelfde kracht ontwikkelt als het  
collectief.

Zijn observatie verraste me. Ik leefde  
in de veronderstelling dat diversiteit  
goed was. Diversiteit biedt meer invalshoeken en een bredere informatiebasis  
in vergaderingen en derhalve betere besluitvorming. Ze verkleint ook de risico's

Minder kans op  
tunnelvisie  
toezicht houden is  
een vak!

op tunnelvisie en creëert meer afstand tot het bestuur. Diversiteit verkleint het risico op identificatie met de topman en maakt dat het bestuur vaker met elkaar vergadert, al is het alleen maar omdat het meer tijd kost in eigen kring de neuzen dezelfde kant op te krijgen.

De consequentie is dat vergaderen met een divers gezelschap hard werken is, omdat er geen gemeenschappelijke set van bedrijfsbestuurlijke ervaringen is. Flauw gezegd: er zijn nog te weinig vrouwelijke ceo's beschikbaar. Buitenlanders vormen een extra complicerende factor met een andere culturele achtergrond. In crises heb je bovendien weinig aan ze omdat ze 'de weg niet weten' in de Nederlandse wereld. En de jeugd spreekt weer een andere taal. Vergade-



ringen zijn kortom bij een diverse raad complexer en het duurt langer om tot een besluit te komen.

Om de diversiteit te accommoderen gaan commissarissen steeds vaker een paar dagen de hei op om elkaar beter te leren kennen. Dat geldt niet alleen voor multinationals, ook een puur Nederlandse bank met uitsluitend mannen en vrouwen van dezelfde leeftijd en met een Nederlands paspoort doet aan teambuilding.

Diversiteit heeft dus een prijs. De vraag is of zij die waard is. Volgens onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen is de besluitvorming van gelijkgestemden sneller en effectiever. Diversiteit kan volgens onderzoeker Dennis Veltrop leiden tot subgroepen die druk op elkaar zetten en moeilijker

tot een compromis komen. Voor beweringen dat bedrijven met een divers bestuur en raad van commissarissen betere prestaties leveren, is vooralsnog geen hard bewijs. Het tegendeel zou ook waar kunnen zijn. Het risico is ook dat de voorzitter te veel als solist gaat optreden.

Nu kunnen we al dat ongemak voor lief nemen vanwege de pluriformiteit in de samenleving, vanwege het inspirerende rolmodel van een vrouw in de top of omdat snel genomen besluiten zelden de goede zijn. We zouden in ieder geval de consequentie van diversiteit moeten accepteren en verlangen dat commissarissen veel vaker vergaderen dan zes tot acht keer per jaar.

Pieter Couwenbergh is redacteur van het FD.