

Diversiteit

De Universiteit Eindhoven heeft op 18 juni 2019 besloten om uitsluitend nog vrouwelijke hoogleraren en stafleden te benoemen. Dit besluit heeft in Nederland veel reacties opgeroepen. De discussie over diversiteit is in de lage landen weer eens aangezwengeld. Is het wel functioneel om uitsluitend vrouwen te benoemen als hoogleraar? Is dat in het belang van de wetenschap? Die discussie speelt ook bij de bemensing van raden van commissarissen.

In Europa en ook in de Verenigde Staten zijn dat vaak bolwerken van oudere witte mannen. Dat kan je veranderen door bij vacatures in raden van commissarissen slechts vrouwen te benoemen en dan het liefst nog niet-blanke, jonge vrouwen. Krijg je dan beter functionerende raden? Misschien, maar niet vanzelf. In de Volkskrant van 29 juni 2019 stond een interessante samenvatting van recent onderzoek naar de functionaliteit van diversiteit (“Diverser werkt lang niet altijd beter”).

Die functionaliteit is er niet altijd. Uit wereldwijd consistent wetenschappelijk onderzoek blijkt dat groepen met meer diversiteit vaak minder goed presteren. Diversiteit werkt wel als het gaat om diversiteit in ideeën. De leden van een groep moeten elkaar (kunnen) prikkelen met hun uiteenlopende gedachten. Diversiteit in demografie (ethniciteit, geslacht, leeftijd, nationaliteit) geeft echter zelden betere resultaten. Het blijkt dat relatief homogene teams beter samenwerken. Waarschijnlijk is dat omdat zij zich meer in elkaar herkennen. Daardoor gaan ze individueel en in de groep beter presteren. De onderzoekers: “De politieke correctheid rondom diversiteit zorgt er voor dat we geloven dat diversiteit goed en makkelijk is. Maar in groepen die divers zijn, moeten we heel hard werken om ze goed te laten functioneren. Totdat we die realiteit inzien, maken we het onszelf juist moeilijker om de vruchten te plukken van diversiteit.”

Het creëren van een teamgeest en onderling vertrouwen zijn heel belangrijk om diversiteit succesvol te laten zijn. Je moet ook kunnen en willen begrijpen wanneer diversiteit nodig is en wanneer juist niet. Als je bijvoorbeeld een app wilt ontwikkelen specifiek voor ouderen, dan geeft een ontwikkelingsteam dat divers is qua leeftijd waarschijnlijk geen betere resultaten. Functioneler is dan een team met vooral ouderen. Diversiteit als doel op zichzelf kan dus averechts uitpakken. Hoe zit dat dan met raden van commissarissen?

De functionaliteit van een RvC wordt bepaald door drie factoren: de sector (financieel, IT, onderwijs enzovoort), deskundigheid en ervaring. In een bank zal je in de RvC dus vooral deskundige en ervaren ‘financial literates’ willen zien. In de IT wil je mensen zien met een informatica-achtergrond. Het is goed om bij de selectie een basisgroep te vormen met kerndeskundigen. Diversiteit op ethniciteit en op geslacht daarbinnen is prima, maar geen doel op zichzelf. Voor sommige raden van commissarissen is relevante ervaring zo belangrijk dat die bij de selectie doorslaggevend moet zijn: liever een raad met meer ervaren mannen dan een raad met een paar ervaren mannen en een paar onervaren vrouwen (of omgekeerd). Het laatste blijkt funest voor een effectieve samenwerking. Naast die basisgroep van materie-deskundigen kan je een aantal satellietcommissarissen benoemen. Dat zijn mensen die niet noodzakelijk de sectorspecifieke deskundigheid hebben, maar die wel over een voor het bedrijf en voor de RvC gewenste aanvullende deskundigheid beschikken. Denk daarbij aan een jurist, een econoom enzovoort. Deze satellietcommissarissen kunnen heel goed een andere demografische achtergrond hebben, want zij zijn toch al aspecifiek binnen de groep. Op die manier krijg je een vorm van diversiteit die niet contraproductief is.

De moraal van het verhaal is dat je samen goed moet nadenken hoe je diversiteit wilt realiseren en tegelijkertijd het belang van de onderneming voorop stelt. Dat vergt een doordacht plan. Diversiteit om de diversiteit is niet in het belang van de onderneming.



[Frank Kunneman](#)

VanEps Kunneman VanDoorne
Attorney at law | Partner

T +5999 461 3400 ext. 254

E kunneman@vandoorne.com
