

Diversiteit in tijden van crisis

Ondernemingsrecht 2020/IV

De coronacrisis heeft een enorme impact op ons dagelijkse leven. Het zijn onder meer de politieke crisisteamen die bepalen welke maatregelen genomen gaan worden. De Ministeriële Commissie Crisisbeheersing (Nederland), de Nationale Veiligheidsraad (België), de Cobra (Verenigd Koninkrijk) en de Krisenstab (Duitsland) functioneren genoodzaakt op hoge snelheid. In deze tijden van crisis zou ook ruimte moeten zijn voor een diverse samenstelling van deze teams. Het beeld van bijvoorbeeld genderdiversiteit is dat de teams vrij homogeen zijn samengesteld. Terwijl de crisis in de ziekenhuizen voor het overgrote deel worden bestreden door de vele vrouwen die in de zorgsector werkzaam zijn. In deze bijdrage ga ik in op de waarde van diversiteit, juist ook in tijden van crisis. Een diverse samenstelling zorgt onder meer voor draagvlak, het kan groupthink en group polarization voorkomen en kan bijdragen aan een betere kwaliteit van de besluitvorming.

1. Inleiding

Elke minuut die verstrijkt, verspreidt het coronavirus zich verder over de wereld. Er is sprake van een mondiale crisis op verschillende vlakken. De gezondheid van de wereldbevolking is in gevaar, een economische crisis ligt op de loer en veel individuen zitten in sociaal isolement. Wereldleiders zijn aan zet, evenals onze premier Rutte en zijn crisisteam. De Ministeriële Commissie Crisisbeheersing,² voorgezeten door de minister-president of de minister van Justitie en Veiligheid, besluit bij meerderheid van stemmen over het geheel van maatregelen en voorzieningen met het oog op een samenhangende aanpak van de crisissituatie. De Commissie bestaat uit aangewezen ministers en op uitnodiging kunnen deskundigen aansluiten.³ Gelet op de voordelen die diversiteit met zich brengt (par. 2) is een belangrijke vraag: wordt de coronacrisis met een voldoende divers team bestreden?

Een korte blik op de samenstelling van de verschillende politieke crisisteamen laat het volgende beeld zien. In de

Nederlandse Ministeriële Commissie Crisisbeheersing heeft slechts één vrouw zitting. Dit komt deels door toeval, gelet op de verdeling van de ministersposten.⁴ Op de persconferenties die tot nu toe in Nederland zijn gegeven, wordt eveneens enkel gesproken door mannelijke leiders. De uitzondering is de vrouwelijke gebarentolk.⁵ Als we kijken naar de politieke aanpak van het coronavirus over de landsgrenzen, dan is vrijwel hetzelfde homogene beeld te zien. In België is op politiek niveau de Nationale Veiligheidsraad actief die tezamen met aangewezen ministers de strijd tegen corona aangaat. Ook daar neemt slechts één vrouw zitting. Bij de persconferenties in België is het overgrote deel eveneens mannelijk. In het Verenigd Koninkrijk is in geval van crisis de spoedraad 'Cobra'⁶ aan zet, in wisselende samenstelling afhankelijk van het onderwerp.⁷ Momenteel hebben hierin enkel mannen zitting. Bij persconferenties in het Verenigd Koninkrijk is het beeld eveneens geheel mannelijk.⁸ In Duitsland is door de Bondsregering een crisisteam samengesteld (*Krisenstab*).⁹ Op basis van de op dit moment te achterhalen informatie hebben daarin meer vrouwen zitting dan in de rest van de onderzochte politieke crisisteamen.¹⁰

Het *overall* beeld is aldus dat de politieke crisisteamen voor het overgrote deel, dan wel volledig, uit mannen bestaan. In de beeldvorming kan het al snel lijken alsof de aanpak van de coronacrisis in Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland wordt beslecht door mannen. Terwijl het ook in tijden van crisis, wanneer diversiteit wellicht een 'minder belangrijk thema' lijkt, van belang is om een moment van reflectie in te bouwen en stil te staan bij de samenstelling van de crisisteamen. Van mondiaal tot organisatieniveau. Dat geldt niet alleen voor genderdiversiteit, maar tevens voor bijvoorbeeld culturele diversiteit en diversiteit in expertise. Wat dit

1 Charlotte Perquin-Deelen is advocaat te Nijmegen, *fellow* bij het Onderzoekcentrum Onderneming & Recht (Radboud Universiteit Nijmegen) en is redactiesecretaris van dit tijdschrift. De definitieve versie van dit artikel zal verschijnen in het themanummer 'Ondernemingsrecht in tijden van corona'.

2 Ingesteld bij het Instellingsbesluit Ministeriële Commissie Crisisbeheersing 2016.

3 Zie meer uitgebreid over deze andere Commissies: <https://www.nctv.nl/onderwerpen/nationale-crisisstructuur>, laatst geraadpleegd d.d. 26 maart 2020.

4 'Op dit schaduwkabinet van deskundigen vaart premier Rutte', *Parool* 22 maart 2020.

5 Zij deed haar intrede na de begrijpelijke ophef over de afwezigheid van een gebarentolk: 'Geen gebarentolk bij belangrijke persconferenties coronavirus: "Schandalig en levensgevaarlijk"', *RTL Nieuws* 11 maart 2020. Zie voorts: 'De overheid luistert: voor het eerst een gebarentolk bij persconferentie', *Trouw* 12 maart 2020.

6 Civil Contingencies Committee, waarbij ook wel wordt gerefereerd aan de vergaderkamer waar zij zitten: de Cabinet Office Briefing Room (COBRA).

7 <https://www.theguardian.com/politics/2002/oct/21/Whitehall.uk>.

8 <https://www.vox.com/world/2020/3/15/21180414/coronavirus-uk-herd-immunity-vallance-johnson>.

9 <https://www.bundesregierung.de/breg-en/news/krisenstab-eingerichtet-1726150>.

10 In ieder geval twee: de staatssecretaris Transport en de staatssecretaris Buitenlandse Zaken; https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/C/Coronavirus/Corona-Virus_-_Haeufig_an_das_BMI_gestellte_Fragen_und_Antworten.pdf; <https://www.bz-berlin.de/berlin-sport/hertha-bsc/hier-kaempfen-sie-gegen-den-coronavirus>.

laatste betreft lijken de crisisteams evenwichtiger te zijn samengesteld. De meeste politieke crisisteams bestaan uit vertegenwoordigers van ministeries (of buitenlandse equivalenten) met hun eigen expertise en deskundigen uit – in dit geval – specifieke vakgebieden binnen de gezondheidszorg (zoals bijvoorbeeld infectieziekten). Cultureel gezien lijkt op het eerste gezicht ook weinig sprake te zijn van een diverse samenstelling van de politieke crisisteams. Dit terwijl van belang is voor een effectieve aanpak van het coronavirus dat ook deze diversiteit tot uitdrukking komt in de samenstelling van crisisteams. Zo is voorstelbaar dat een cultureel divers samengesteld crisisteam ook een cultureel meer divers publiek aanspreekt. Hetzelfde geldt, en wellicht nog in belangrijke mate gelet op de publieke *exposure*, voor de samenstelling van de persconferenties. Bereiken de sprekers een voldoende divers publiek?

In mijn eerdere onderzoek naar diversiteit heb ik onderzocht wat de waarde van (gender)diversiteit is voor besturen en raden van commissarissen.¹¹ Het empirische onderzoek naar diversiteit is echter breder dan dat en ziet eveneens op het functioneren van teams in het algemeen. Welke conclusies kunnen er getrokken worden voor het functioneren van de in de regel homogeen samengestelde coronacrisisteams?

2. Het belang van diversiteit

2.1 Draagvlak

Het samenstellen van een crisisteam is vanuit het oogpunt van slagvaardigheid aan te raden. Een kleinere groep (het crisisteam), samengesteld uit een grotere groep (bijvoorbeeld: het kabinet) kan effectiever samenwerken. De kleinere samenstelling kan voorkomen dat binnen de groep subgroepen ontstaan die meer oog hebben voor de eigen belangen dan de collectieve belangen van de groep.¹²

Hoewel de crisisteams die formeel voorop gaan in de strijd tegen corona hoofdzakelijk bestaan uit mannen, ziet de samenstelling van de door de overheid aangewezen 'cruciale beroepen en vitale processen' er anders uit. Uit een ruwe analyse blijkt dat 65% van deze werkenden vrouw is (ongeveer 2 miljoen). Dit komt met name door

de oververtegenwoordiging van vrouwen in cruciale sectoren als de zorg, de kinderopvang en het onderwijs.¹³ De samengestelde crisisteams zijn daarmee niet direct een afspiegeling van de rest van de maatschappij die een cruciale rol hebben in de strijd tegen corona. Het is van belang het crisisteam – zowel op mondiaal niveau als op het niveau van de organisatie – zodanig samen te stellen dat het een afspiegeling is van de groep die het crisisteam vertegenwoordigt en aanstuurt. Zo kan het crisisteam eerder signaleren wat speelt binnen de organisatie en bestaat de kans dat de werknemers binnen de organisatie bij dilemma's eerder aankloppen bij het crisisteam. Dit geldt niet alleen voor gender, maar ook bijvoorbeeld voor culturele achtergrond.

2.2 Het voorkomen van groupthink en group polarization

Een gebrek aan diversiteit verhoogt het risico op *groupthink* en *group polarization*. Groupthink is het fenomeen waarbij een groep zo gericht is op consensus dat de groep de overweging van realistische alternatieven overslaat.¹⁴ Het is bijvoorbeeld de neiging van de groep vooral reeds bekende feiten, strategieën en meningen te bespreken, in plaats van aandacht te hebben voor feiten en meningen die de originele standpunten van de groep tegenspreken. Dit wordt ook wel *willfull blindness* genoemd en is een fenomeen dat ook onbewust een rol kan spelen.¹⁵ Met name *high-prestige* groepen zijn gevoelig voor groupthink omdat beleefdheid en consensus hoog in het vaandel staan.¹⁶ Voorstelbaar is dat in de huidige coronacrisis het bereiken van consensus van groot belang wordt geacht, omdat immers concrete stappen en maatregelen nodig worden geacht. Dit streven naar consensus is echter niet zonder risico op groupthink. De consensus kan vervolgens gericht zijn op de verkeerde oplossingen en maatregelen. De alternatieven worden door het crisisteam onbewust, dus niet opzettelijk, niet gezien.

Group polarization is de verschuiving van de mening van de groep in de richting waartoe de groep al neigde onder invloed van de groepsdiscussie. Het is een vergroting van de risicobereidheid van de groep. Simpel weergegeven: ieder individu uit een groep is bereid een risico te nemen van maximaal 10. De groepsleden gaan discussiëren en

11 Zie: C.F. Perquin-Deelen, *Biases in de boardroom en de raadkamer. Een juridische en filosofische analyse van de bestuurlijke taakuitoefening en rechterlijke beoordeling, mede aan de hand van een empirische studie* (Serie vanwege het Van der Heijden Instituut, deel 160), Deventer: Wolters Kluwer 2020, hoofdstuk 3 (hierna: Perquin-Deelen 2020). Zie in brede zin over diversiteit: C.D.J. Bulten, C.F. Perquin-Deelen, M. Sinninghe-Damsté, K. Bakker, *Diversiteit. Een multidisciplinaire terreinverkenning* (Serie vanwege het Van der Heijden Instituut, deel 161), Deventer: Wolters Kluwer 2020.

12 Dit geldt bijvoorbeeld ook voor (te) grote raden van besturen, zie: J. Goodstein, K. Gautam, W. Boeker, 'The effects of board size and diversity on strategic change', *Strategic Management Journal* 1994, 15, 3, p. 241-250 (p. 242) met verwijzingen.

13 Recent onderzoek van Consultancy, 19 maart 2020, 'Vooral vrouwen houden Nederland draaiende tijdens coronacrisis', te raadplegen via: <https://www.consultancy.nl/nieuws/27961/vooral-vrouwen-houden-nederland-draaiende-tijdens-coronacrisis>, laatst geraadpleegd d.d. 26 maart 2020.

14 Zie meer uitgebreid: Perquin-Deelen 2020, p. 28 e.v.

15 R. Bénabou, 'Groupthink: collective delusions in organizations and markets', *Review of Economic Studies* 2013, 80, p. 429-462 (p. 457); zie meer uitgebreid: Perquin-Deelen 2020, p. 28 e.v. met verdere verwijzingen.

16 M.C. Jensen & W.H. Meckling, 'Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure', *The Journal of Financial Economics* 1976, 3, p. 308 e.v.

vervolgens is de groep als geheel na de discussie bereid een risico te nemen van maximaal 12. Hoe kan het dat een groep bereid is meer risico te nemen dan de individuen zelf bereid waren? Waar komt die +2 vandaan? Dit is het group polarization-effect en het kan ertoe leiden dat een groep onaanvaardbaar hoge risico's neemt.¹⁷ In het kader van corona, zonder een oordeel te vellen over de juistheid van beslissingen, kan de vraag gesteld worden of het te rechtvaardigen is dat nog niet besloten is tot een volledige lockdown, zoals in andere landen. Neemt het politieke crisisteam met dit besluit te veel risico? Het lastige is dat deze vraag op dit moment niet kan worden beantwoord. De tijd zal leren wat de beste aanpak is. En achteraf bestaat dan het gevaar dat gezegd wordt: 'zie je wel dat het een verkeerde beslissing was om geen lockdown in te stellen. Ik heb het altijd al geweten!'.¹⁸ Wel kan op dit moment gesteld worden dat er een grote kans is dat een divers samengesteld team in staat is kwalitatief betere beslissingen te nemen dan een homogeen gezelschap.

2.3 Een veelheid aan perspectieven

Diversiteit zorgt voor verschillende perspectieven die elkaar uitdagen en aanvullen. Een meer divers samengesteld crisisteam is beter in staat alternatieven te signaleren en af te wegen.¹⁹ Diversiteit leidt op die manier tot meer discussie en kan uiteindelijk leiden tot betere besluitvorming.²⁰ Diversiteit kan ervoor zorgen dat een groep informatie effectiever deelt en dat de individuele leden harder werken. Nu lijkt in tijden als deze 'harder werken' misplaatst. Er bestaat geen twijfel over de vraag of de leden van de verschillende crisisteams wel hard genoeg werken. Toch kan de overtuiging dat meer moeite moet worden gedaan voor consensus – door het simpele feit dat sprake is van een meer divers samengestelde groep – ervoor zorgen dat de individuele groepsleden in een 'cognitieve-actie-modus' geraken.²¹

Voorts kan diversiteit ervoor zorgen dat de teamleden meer informatie met elkaar delen.²² Informatie wordt minder snel als bekend verondersteld bij de andere teamleden. Doordat de leden van een divers samengesteld team vaak een meer open houding hebben ten opzichte

van de input van de andere teamleden dan de leden van een homogeen samengesteld team, kan deze extra gedeelde informatie vervolgens ook beter worden verwerkt.²³

3. De risico's van diversiteit

3.1 Snelheid en perspectieven

Dat klinkt mooi: verschillende perspectieven, meer discussie, beter luisteren naar elkaar, meer informatie delen. Maar is het wel verstandig om in tijden van crisis meer te gaan discussiëren over mogelijke oplossingen? Is het niet beter om daadkrachtig te zijn, voordat het te laat is? Is dat niet juist een van de motieven voor instelling van een crisisteam, zeker gelet op het enorme tempo waarmee het coronavirus schade aanricht? De taak van de crisisteams wordt in de huidige situatie bovendien des te meer bemoeilijkt omdat, in de woorden van Rutte, op dit moment 100% van de besluiten moeten worden genomen op basis van slechts 50% van de kennis.²⁴ Betwijfeld kan worden of er wel verschillende perspectieven zijn om te delen, juist omdat er nog veel onduidelijk is over het coronavirus. Toch kan naar elk feit en elke feitelijke gebeurtenis vanuit een ander perspectief worden gekeken en kan elk individu er een andere waarde aan hangen. Voorts zorgt de vereiste snelheid ervoor dat keuzes gemaakt moeten worden in hetgeen waaraan op dat moment aandacht wordt besteed. Niet alles kan tegelijk worden besloten. Ook in het maken van die keuzes zijn verschillende perspectieven mogelijk en noodzakelijk. Perspectieven die een divers samengesteld crisisteam met zich kan brengen.

3.2 Een verlies aan daadkracht

Niet-werkbare diversiteit kan leiden tot verstokte besluitvorming.²⁵ Het is dan ook van belang dit te voorkomen door een constructieve discussie te faciliteren. Dit is niet eenvoudig, maar wordt vergemakkelijkt door het zoeken naar een *common ground* tussen alle groepsleden. De voor de hand liggende *common ground* binnen de coronacrisisteams is het beperken en zo goed mogelijk beheersen van de gevolgen van het coronavirus. Daarbij is van belang dat de leden van de teams open kaart spelen. Welke belangen staan voor hen voorop? Dat is hoogstwaarschijnlijk de gezondheid van de Nederlandse bevolking, maar daarnaast kunnen verschillende deelbelangen een rol spelen: de gezondheid van het zorgpersoneel, het

17 Zie meer uitgebreid: Perquin-Deelen 2020, p. 23 e.v.

18 Ik doel hiermee op het *hindsight bias*-effect, zie meer uitgebreid: Perquin-Deelen 2020, p. 161 e.v.

19 N. Smith, V. Smith, M. Vemer, 'Do women in top management firm affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms', *International Journal of Productivity and Performance Management* 2006, 55, 7, p. 569 e.v.; zie meer uitgebreid en met meer verwijzingen: Perquin-Deelen 2020, p. 50.

20 Zie soortgelijk voor de samenstelling van de raad van bestuur en raad van commissarissen: Perquin-Deelen 2020, p. 80.

21 K.W. Philips, 'How diversity works', *Scientific American* 2014, 10, 2, p. 42-47 (p. 44-45); zie mijn bespreking Perquin-Deelen 2020, p. 81.

22 K.Y. Williams & C.A. O'Reilly, 'Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research', *Research in Organizational Behavior* 1998, 20, p. 77-140.

23 Vergelijk: S. Sommers, 'On racial diversity and group decision making: identifying multiple effects of racial composition on jury deliberations', *Journal of Personality and Social Psychology* 2006, 90, 4, p. 597-612 (p. 605); zie mijn bespreking Perquin-Deelen 2020, p. 81-82.

24 Persconferentie 12 maart 2020.

25 R.B. Adams & D. Ferreira, 'Women in the boardroom and their impact on governance and performance', *Journal of Financial Economics* 2009, 94, 2, p. 291-309.

voorkomen van een economische crisis, het belang van schoolgaande kinderen, et cetera. Alleen al door het delen van deze (sub)belangen komen de verschillende perspectieven aan tafel.

3.3 Critical mass

Juist in tijden van crisis kan diversiteit onder druk komen te staan. Individuen vallen vaak terug op de eigen hypothesen, gewoontes en 'hoe de dingen zouden moeten gaan' vanuit het eigen perspectief. De druk op het team wordt daardoor nog groter. Een crisis kan ervoor zorgen dat de individuele leden van de teams minder openstaan voor alternatieve visies en meningen.²⁶ Heeft diversiteit in tijden van crisis dan nog wel effect? Hier speelt, naast het belang van een constructieve discussie, de *critical mass* een rol. Wil diversiteit daadwerkelijk een positieve invloed hebben, dan moet sprake zijn van een critical mass. Betreft het genderdiversiteit, dan stellen sommige onderzoeken dat één vrouw al effect kan hebben. Andere onderzoeken beweren dat dit effect pas optreedt bij een minimum van drie vrouwen en/of een percentage van dertig procent.²⁷ Er is geen sluitend antwoord te geven op de vraag wat de critical mass moet zijn bij crisisteams. In dit verband lijkt één in ieder geval beter dan geen.

4. Tot besluit

Gelet op het voorgaande is het spijtig dat in ieder geval de politieke teams niet divers zijn samengesteld. Een gemiste kans, juist in tijden van crisis. Dit betekent niet dat de beslissingen die de crisisteams op dit moment nemen sowieso verkeerd zijn, of per definitie van mindere kwaliteit dan beslissingen die zouden zijn genomen door divers samengestelde crisisteams. Maar, het kán wel. Zou het testbeleid ook zo zuinig zijn, met wellicht onvoldoende betrouwbare informatie tot gevolg, als meer vrouwen deel uitmaakten van het Nederlandse politieke crisisteam? Zou het makkelijker zijn om 'de jongere generatie' aan te spreken, als zij waren vertegenwoordigd in het politieke crisisteam? Is voor hen wellicht een rol weggelegd tijdens persconferenties? Is het een idee als de zogenaamde *influencers* in samenwerking met de overheid video's maken over de aanpak van de coronacrisis, om ook op die manier ervoor te zorgen dat de boodschap van de overheid bij een breder publiek aankomt? Zou het voor

het inlevingsvermogen van de meest kwetsbaren in deze strijd, de ouderen, wenselijk zijn als ook zij zich vertegenwoordigd zien in de beeldvorming rondom de aanpak van de crisis? Wij weten de antwoorden niet en zullen deze ook wellicht nooit te weten komen. Wat wel duidelijk is: ook in tijden van crisis zou diversiteit onderwerp van reflectie moeten zijn.

De crisis is nog niet het hoofd geboden. We staan hoogstwaarschijnlijk nog steeds aan het begin van de crisis. De komende weken dan wel maanden zullen duidelijk maken wat de gevolgen zijn op mondiaal, nationaal en ook op organisatieniveau. Wat betekent het coronavirus voor het beleid, de financiële prognoses, werkgelegenheid en de gezondheid van de wereldbevolking? Maar ook: wat betekent het coronavirus voor het 'nieuwe werken', wordt thuiswerken de nieuwe norm? Gaan ook na het beslechten van de crisis meer werkgerelateerde afspraken op afstand plaatsvinden? Wat betekent dit voor de digitalisering van organisaties? Het is slechts een kleine greep uit de vele vragen waar organisaties de komende periode mee geconfronteerd gaan worden. Het beantwoorden van die vragen vraagt om een diverse aanpak en divers samengestelde crisisteams. Zowel op het politieke niveau, als op het niveau van individuele organisaties. Het zou mooi zijn als dit gerealiseerd kan worden, zodat ook in tijden van crisis en *beyond*, de vruchten van diversiteit geplukt kunnen worden.

26 M.A. Carpenter & J.W. Fredrickson, 'Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty', *The Academy of Management Journal* 2001, 44, 3, p. 533-545.

27 L. Broome e.a., 'Dangerous categories: narratives of corporate board diversity', *North Carolina Law Review* 2011, 89, 3, p. 759; J. Joecks, K. Pull & K. Vetter, 'Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a critical mass?', *Journal of Business Ethics* 2013, 118, p. 61-72; M. Torchia, A. Calabro & M. Huse, 'Women directors on Corporate Boards: from tokenism to critical mass', *Journal of Business Ethics* 2011, 102, p. 299; S.R. Butler, 'A critical mass of women on the board of directors as critical influencers', 2013, via: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2304828, laatst geraadpleegd d.d. 26 maart 2020.