

# specialissue

april / mei 2005

**Taboe:** vrouwen in de techniek  
**Trend:** training diversiteit  
**Opmars:** vrouwen als toezichthouder  
**Column:** Joep Schrijvers

**GEEN GOEDE  
VROUWEN TE VINDEN?  
FLAUW EXCUUS!**

MARJANNE SINT / secretaris-generaal ministerie van VROM

# VROUWEN IN TOPFUNCTIES? GEEN WOORDEN MAAR DADEN!

Peter Bakker / ceo TPG en voorzitter Ambassadeursnetwerk 2004/2005

# DE DRUK VAN ONDER KOMT ERAAN




ROB PRINS / directievoorzitter Akzo Nobel Nederland

**vijf**  
zakenvrouwen  
over het  
bereiken van  
de top



# VROUWEN BETREKKEN IN DE MANNENBOLWERKEN

JACQUES VAN EK / voorzitter hoofddirectie Fortis ASR



HET MOET HIER GEEN KIPPENHOK WORDEN

MAAR HAANTJES ALLEEN LEGGEN GEEN EIEN

**VERSCHILLEN MAKEN HET VERSCHIL**  
ER ZIJN GENOEG VROUWEN MET TALENT. HAAL ZE NAAR DE TOP

Ambassadeurs*netwerk*

# Olievlek

Het aandeel vrouwen in de absolute top groeit. In de echelons direct onder de top neemt het aantal vrouwen gestaag toe, zo blijkt uit de *Emancipatiemonitor 2004*. Dat is goed nieuws! De arbeidsmarkt van de toekomst kan zich immers geen verspilling van talent veroorloven. Maar uit de *Emancipatiemonitor* blijkt ook dat nog steeds veel werkgevers sceptisch zijn over de voordelen van vrouwen in de top van hun bedrijf. Mogelijk overtuigen de positieve resultaten van de Ambassadeursnetwerken hen alsnog.

Voor u ligt het magazine dat de afsluiting markeert van alweer het derde Ambassadeursnetwerk. Opnieuw maakte een groep topmanagers uit bedrijfsleven en overheid – negentien in totaal – zich sterk voor een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies.

Dit blad blikte terug op het afgelopen jaar. Ambassadeurs zijn ondervraagd. Achtergrondreportages lichten de gevolgen van de acties van de ambassadeurs toe. Topvrouwen wisselen in een rondetafelgesprek ervaringen uit met elkaar. Ook treft u nieuwsberichten aan.

Steeds meer bedrijven en instellingen hebben inmiddels

een personeelsbeleid dat gericht is op het tot stand brengen van een divers medewerkersbestand. Met specifieke talentprogramma's vergroten zij bijvoorbeeld de loopbaankansen van vrouwen. Organisaties kunnen de voordelen van diversiteit (man/vrouw of anderszins) ook optimaal inzetten door het wegnemen van belemmeringen in cultuur, werving, selectie en werkstijl. Bedrijven en instellingen wisselen hierover ook steeds vaker informatie uit. Men inspireert elkaar en men laat zich inspireren. De bekende olievlék verspreidt zich. De Ambassadeursnetwerken leveren hieraan een belangrijke bijdrage.

We zitten op een rijdende trein. Het feit dat u dit magazine ontvangt als bijlage van *Forum*, het blad van werkgeversorganisatie VNO-NCW, onderstreept de toenemende betrokkenheid van het bedrijfsleven bij het streven naar meer vrouwen op hogere posities in de samenleving.

Aart Jan de Geus

Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

## Inhoud

### 4 Ambassadeursnetwerk 04/05

Wie zijn de deelnemers aan de derde editie van het Ambassadeursnetwerk?

### 6 Werk in uitvoering

**Nieuws uit het Ambassadeursnetwerk**

Met onder meer: onderzoek naar de financiële prestaties van gemengde directies; topmanagers doen aan speeddating; parttime partners niet langer taboe bij Deloitte.

### 12 Onderweg naar evenwicht

Hoewel de statistieken weinig goeds beloven, is de opmars van vrouwen naar hogere managementfuncties onomkeerbaar. De waarheid achter de cijfers.

### 17 Permanente actie

Ruim vijftig bestuurders van ondernemingen en instellingen hebben in de drie edities van het Ambassadeursnetwerk gezamenlijk zo'n honderdvijftig actiepunten ontwikkeld en uitgevoerd. Wat heeft al die actiebereidheid opgeleverd?

### 20 'Blijkbaar doen we als bedrijfsleven iets niet goed'

Vraaggesprek met Peter Bakker, ceo van TPG en voorzitter van het derde Ambassadeursnetwerk. 'Als je niet gewoon wat gaat doen, dan verandert er nooit iets.'

### 25 De ideale werkplek

Shell stuurt zijn managers naar een training *Diversity & Inclusiveness*. Daar kan het soms pittig aan toe gaan.

### 29 Technische rolmodellen

Vrouwen met een technische achtergrond die hogerop willen, hebben het moeilijk. Een reeks netwerkinitiatieven wil daar verandering in brengen.

### 33 Vrouwen in de Board

De code-Tabaksblat pleit – op papier althans – voor meer vrouwen in bestuurlijke en toezichhoudende functies. Heeft het *old boys network* zijn beste tijd gehad?

### 36 'Wij blijven lekker onszelf'

Vijf vrouwen aan een tafel, stuk voor stuk pioniers. Ze waren ooit de eerste vrouwen in traditionele mannenbolwerken. Onderwerp van gesprek: het bereiken van de top.

### 45 Toolset

**Diversiteit in de praktijk**

Met onder meer: instrumenten van Mixed nu beschikbaar voor Nederlandse bedrijven; hoe zijn de carrièrekansen voor vrouwen in uw bedrijf?

### 49 Column

**Joep Schrijvers**

Over twee economieën: eentje die wordt gedomineerd door mannen en eentje door vrouwen.

### 50 De advertenties in dit blad

De reclamecampagnes van studenten van de Hallo© academie.

### 50 Colofon



# AMBASSABEURSNETWERK 2004/2005

Het Ambassadeursnetwerk is een initiatief van de ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het derde Ambassadeursnetwerk – de editie 2004/2005 – ging op 10 mei 2004 van start. Ceo Peter Bakker van TPG verzamelde als voorzitter van het netwerk 18 kopstukken uit de particuliere en collectieve sector om zich heen. Deze



9	<b>'Het moederschapdilemma bespreekbaar maken'</b> Geert Blijham / Universitair Medisch Centrum Utrecht	10	<b>'Zonder vrouwen geen kenniseconomie'</b> Grace Boldewijn / BoCari Engineering
15	<b>'Diversiteit en talent aan elkaar koppelen'</b> Pamela Boumeester / NS Reizigers	16	<b>'Bij twijfel, vooral doen!'</b> Harm Bruins Slot / Publieke Omroep
19	<b>'Ik zie dit niet als een hype'</b> Maarten Dijkshoorn / Achmea	20	<b>'Vrouwen in topfuncties? Geen woorden maar daden!'</b> Peter Bakker / TPG / voorzitter Ambassadeursnetwerk 2004-2005
23	<b>'Vrouwen betrekken in de mannenbolwerken'</b> Jacques van Ek / Fortis ASR	24	<b>'Pas bij 20 procent ben je als vrouw geen 'speciaaltje' meer'</b> Elfrieke van Galen / KLM
27	<b>'Jonge generaties hebben moeite met beschikbaarheidscultuur'</b> Frank Majoor / ministerie van Buitenlandse Zaken		

ambassadeurs ontwikkelden in hun eigen organisatie en branche een reeks actiepunten, met als doel een divers personeelsbeleid na te streven en de doorstroming van vrouwelijk talent naar hogere functies te bevorderen. Op 28 april 2005 presenteerden zij hun resultaten. In deze publicatie brengen zij verslag uit van hun inspanningen.

28

## ‘Spreek vrouwen als groep aan’

Sander van 't Noordende / Accenture

## ‘Wij hebben meer rolmodellen nodig’

Paul Overmars / Verbond van Verzekeraars

31

32

## ‘De druk van onder komt eraan’

Rob Prins / Akzo Nobel Nederland

## ‘Coaching helpt, vooral aan het begin van de loopbaan’

Yvonne van Rooy / Universiteit Utrecht

35

39

## ‘Zonde, dat deze branche vrouwelijk talent laat vertrekken’

Marlies de Ruyter de Wildt / Ogilvy & Mather

## ‘Vrouwen moeten zich nadrukkelijker presenteren’

Sevit Sariyildiz / TU Delft

40

43

## ‘Voor iedereen aansprekend zijn, dat is pure business’

Mirjam Sijmons / Content

## ‘Geen goede vrouwen te vinden? Flauw excuus!’

Marjanne Sint / ministerie van VROM

44

47

## ‘Het gaat erom dat je andersoortig gedrag toestaat’

Jan Willem Weck / Algemene Bestuursdienst

## ‘Moeilijk doen over zwangerschap of deeltijdwerk niet tolereren’

Rein Willems / Shell Nederland

48



# Beginnend bewijs

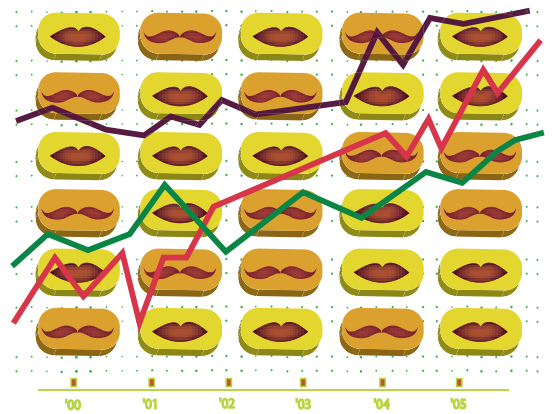
**Presteren gemengde directies beter dan managementteams die voornamelijk uit mannen bestaan? Ja, zo blijkt uit onderzoek bij beursgenoteerde bedrijven in de VS. Studenten van de Vrije Universiteit in Amsterdam vermoeden dat dit ook geldt voor Nederlandse bedrijven.**

Voor het Amerikaanse onderzoek, uitgevoerd in opdracht van belangenorganisatie Catalyst, zijn de bedrijfsresultaten van de ondernemingen uit de Fortune 500 tussen 1998 en 2004 tegen het licht gehouden. Opmerkelijk is dat bedrijven met relatief veel vrouwen in directiefuncties beter scoren op *Total Return to Shareholders* (TRS) en *Return on Equity* (ROE) dan bedrijven waar voornamelijk mannen de dienst uitmaken. Gemiddeld liggen die cijfers respectievelijk 34 en 35 procent hoger.

Uitkomsten die zelfs de grootste scepticus over de streep kunnen trekken, zo oordeelde voorzitter Peter Bakker van het Ambassadeursnetwerk 2004/2005. Ware het niet dat het hier de Amerikaanse situatie betrof. Dus is de vraag relevant of deze vlieger ook voor het Nederlandse bedrijfsleven opgaat.

Ja en nee, zo blijkt uit een 'verkenkend onderzoek' dat in opdracht van TPG door studenten van de Vrije Universiteit in Amsterdam is verricht. Ja, omdat de uitkomsten van de steekproef onder tachtig Nederlandse beursfondsen gedeeltelijk in dezelfde richting wijzen als de resultaten van het Amerikaanse onderzoek. En nee, omdat de samenstelling van de Nederlandse directies wezenlijk verschilt van de onderzochte Amerikaanse bedrijven.

De VU-studenten hebben gekeken naar de aantallen vrouwen bij tachtig beursgenoteerde bedrijven van 1996 tot 2003 in drie bestuurslagen: senior management, raad van bestuur, en raad van commissarissen. Voor deze laatste twee



gremia zijn openbare gegevens gebruikt; cijfers van vrouwen in senior managementfuncties waren slechts beschikbaar van 27 bedrijven. Een andere complicatie betrof het extreem lage aantal vrouwen in raden van bestuur: bij slechts twee van de tachtig onderzochte bedrijven hadden vrouwen een uitvoerende functie op het hoogste niveau.

Toch zijn er parallellen met het Amerikaanse onderzoek boven water gekomen. Zo is vastgesteld dat Nederlandse bedrijven met relatief veel vrouwen als toezichthouder garant staan voor een bovengemiddeld hoge aandeelhouderswaarde (TRS). Met betrekking tot de algehele financiële prestaties (ROE) doen de Nederlandse onderzoekers geen uitspraken vanwege de geringe beschikbaarheid van gegevens en de zeer beperkte aanwezigheid van vrouwen in raden van bestuur.

TPG-baas Peter Bakker noemt de uitkomsten van het Amsterdamse onderzoek 'een beginnend bewijs'. Hij pleit voor aanvullend onderzoek, mogelijk te initiëren door toekomstige deelnemers in het Ambassadeursnetwerk. Zijn argumentatie: 'Indien met extra wetenschappelijke bewijzen aangetoond kan worden dat meer vrouwen in de top een positief effect heeft op de bedrijfsresultaten, zijn alle stakeholders van bedrijven erbij gebaat hier aandacht aan te besteden. In dat geval zullen bestuurders uit concurrentieoverwegingen specifiek beleid moeten gaan ontwikkelen.'

Zie ook interview met Peter Bakker op pag. 20



Ik heb gesprekken gevoerd met veel getalenteerde vrouwen die bij KLM zijn vertrokken, de zogenoemde 'regretted losses'. Het positieve is dat niemand op dit moment achter de geraniums zit. Al deze vrouwen hebben prachtige banen, zijn ergens directeur of hebben een goedlopend eigen bedrijf. Als reden voor vertrek gaven ze allemaal de dominante mannelijke groeps cultuur bij KLM aan.

**Elfrieke van Galen**, managing director KLM Cityhopper  
(zie ook pag. 24)





Erica Terpstra (NOC\*NSF) en Aad Veenman (NS) bezegelen het vierjarige sponsorcontract

# Olympisch treffen

**NS is sinds januari 2005 de officiële sponsor van sportkoepel NOC\*NSF. Het bedrijf van 'ambassadeur' Pamela Boumeester grijpt de themabijeenkomst over diversiteit 'Op naar de top' aan om de Olympische gedachte uit te dragen.**

Die bijeenkomst vindt plaats op 10 mei aanstaande in het Trefpunt van de NS te Utrecht. Een groot aantal prominenten uit bedrijfsleven, politiek en overheid, onder wie de leden van de eerste drie Ambassadeursnetwerken, zijn hiervoor uitgenodigd. Net zoals bij de 'top 100 meeting' van Pamela Boumeester (zie pagina 15), is aan de genodigden gevraagd een talent uit de eigen organisatie mee te nemen.

'De centrale vraag is: hoe haal je bijzonder en vooral divers talent binnen en hoe zorg je dat dit talent tot volle ontwikkeling komt?' verduidelijkt Debbie Vazquez-de Wagenaar van NS. 'Of eigenlijk: Hoe bereikt het talent van vandaag de absolute top van morgen?'

De bijeenkomst moet, geheel in de geest van NOC\*NSF,

een soort Olympisch treffen worden. Tijdens korte 'speed-brainsessies' worden de deelnemers aangemoedigd om tot nieuwe, creatieve inzichten te komen over het belang van diversiteit in organisaties. 'Het wordt hard denken en flink zweten, maar ook behoorlijk lachen', verzekert Vazquez-de Wagenaar.

Het startschot van de bijeenkomst wordt gegeven door NOC\*NSF-voorzitter Erica Terpstra. President-directeur Aad Veenman van NS neemt plaats in de jury. Pamela Boumeester zal als initiatiefnemer een actieve rol vervullen tijdens het treffen.

Zie ook pagina 15



Akzo Nobel is erg actief in Zweden. De bemoeienis van de Zweedse overheid met het creëren van gelijke kansen vind ik wat geforceerd. Maar één element juich ik toe: in Zweden krijgen alle kinderen een warme maaltijd op school. Kijk, dat schiet pas op! In Nederland moet om half zes het eten klaar staan.

Rob Prins, directievoorzitter Akzo Nobel Nederland (zie ook pag. 32)



# Speedddating

**De conferentie Toptalent vindt rolmodel, die op 27 januari plaatsvond in Herensociëteit De Witte te Den Haag, bevatte een zeer opmerkelijk programma-onderdeel: Speedddating.**

Ambassadeur Marjanne Sint wilde eens wat anders. 'In elk geval niet zo'n geijkte seminar over het glazen plafond', zegt ze. De secretaris-generaal van het ministerie van VROM kon zich wel vinden in het motto dat voorzitter Peter Bakker aan het Ambassadeursnetwerk 2004/2005 had meegegeven: Geen woorden maar daden! Met directeur Juanne Rours van JS Events boog Sint zich over de vraag hoe aan dat motto gestalte te geven.

Geïnspireerd door het nieuwerwetse fenomeen 'speed solliciteren', vooral in trek op universitaire banenmarkten, rolde het idee voor een speedddating-sessie uit de creatieve koker van JS Events, een bureau dat is gespecialiseerd in evenementenorganisatie en arbeidsmarktvragestukken. Topmanagers uit de ambtelijke wereld en het bedrijfsleven werden aangeschreven als 'rolmodel' en vriendelijk verzocht twee vrouwelijke talenten uit hun organisatie mee te tronen naar de confe-

rentie. 'Dat verzoek leverde flink wat fronsende wenkbrauwen op', beaamt Rours. 'Het leek ons een hele uitdaging om de genodigden zélf het begrip talent te laten definiëren. We hebben de deelnemers op weg geholpen met de toevoeging dat het om vrouwen moest gaan die aan hun derde of vierde carrièrestap toe waren.'

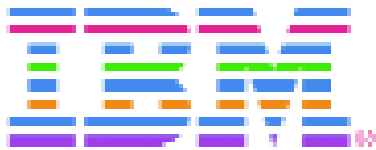
Maar liefst 52 topmanagers gaven gehoor aan het verzoek. Op 27 januari kregen zij in drie sessies steeds twee dates aan hun tafel. Gedurende tien minuten konden zij aan elkaar 'snuffelen', en daarna was het: Changez! Een hilarisch schouwspel, maar bepaald niet vrijblijvend. De afspraak was namelijk dat de 'rolmodellen' aan het einde van de sessies tot twee vervolgdates moesten besluiten. Die ontmoetingen konden plaatsvinden in de vorm van een kort stagetraject bijvoorbeeld, of een coachingsgesprek tijdens een etentje.

'Het was mijn doel om toppers op niet-alledaagse wijze te laten kennismaken met vrouwelijk talent uit andere organisaties', zegt Sint. 'Ik heb de stiekeme hoop dat dit initiatief tot enkele opvallende benoemingen zal leiden. Dit voorjaar schrijf ik alle genodigden nog eens aan met de vraag of er iets moois is opgebloeid tijdens de vervolgdates.'

Zie ook pag. 44

# IBM bekent kleur

**Begin dit jaar ontving IBM Nederland de Diversity Award, een prijs van werknemersvereniging VNO-NCW voor effectief diversiteitsbeleid. De Nederlands vestiging van Big Blue wordt beschouwd als voorloper én voorbeeld.**



De jaarlijkse toekenning van de Diversity Award is een uitvloeisel van het eerste Ambassadeursnetwerk (2002). Toenmalig 'ambassadeur' Harry Starren, directeur van De Baak Management Centrum VNO-NCW, lanceerde het plan om effectief diversiteitsbeleid van Nederlandse bedrijven te belonen. Eerder wonnen Delta Lloyd (2002) en Shell Nederland (2003) de prijs.

De jury, onder leiding van GGZ Nederland-voorzitter Andrée van Es, had veel waardering voor de mate waarin IBM Nederland diversiteit in de bedrijfsstrategie had verankerd. *Inclusive leadership* is voor alle IBM-managers tot kern-

competentie uitgeroepen. Zij hebben de verantwoordelijkheid te zorgen voor een optimale betrokkenheid en ontplooiing van hun medewerkers.

Rabobank Amsterdam kreeg van de jury een speciale vermelding. De benoeming van Ingrid Brekelmans tot directeur retail heeft gunstige gevolgen gehad voor de samenstelling van het managementteam aldaar, dat nu voor de helft uit vrouwen bestaat. Een uitzondering in de Nederlandse bankwereld. En een lichtend voorbeeld voor andere bedrijven, aldus de jury van de Diversity Award.

*Dit voorjaar publiceert VNO-NCW in samenwerking met Opportunity in Bedrijf een speciale uitgave met aansprekende business cases van de genomineerde bedrijven voor de Diversity Award. Meer informatie op [www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl) en [www.opportunity.nl](http://www.opportunity.nl)*

# Reclamevrouw opent weblog

'Ik heb nu ook een bijdrage van minister De Geus binnen', zegt Marlies de Ruyter de Wildt. Eerder wist de client services director van reclamebureau Ogilvy & Mather andere prominenten te strikken voor een opiniestuk op haar weblog, onder wie Frans Blanchard (directeur van branchevereniging VEA) en Pauline van der Meer Mohr (group HR director van TPG).

'Deze site is eigenlijk een uit de hand gelopen hobby', bekent De Ruyter de Wildt. 'Het kost me flink wat tijd om het allemaal te onderhouden. Maar weet je, als vrouwen ergens aan beginnen, dan bijten ze zich er ook in vast.' De site wil vrouwen bereiken die bewust gekozen hebben voor een carrière. 'Zij kunnen hier inspiratie vinden. Maar voor tips over hoe ze met hun partner moeten overleggen over huishoudelijke zaken zijn ze aan het verkeerde adres.'

**Op [www.femlog.nl](http://www.femlog.nl) houdt 'ambassadeur' Marlies de Ruyter de Wildt het niet bij persoonlijke observaties over de carrièremogelijkheden van vrouwen alleen. De weblog biedt volop ruimte voor bijdragen en reacties van anderen.**

Bijna duizend websurfers hebben Femlog sinds de lancering op 9 februari bezocht. 'Meer dan ik verwacht had', aldus de webmaster. 'Maar het achterlaten van reacties mag wel wat uitbundiger.'

*Zie ook pagina 39*



Vrouwen zouden meer communicatieve vaardigheden hebben dan mannen en beter zijn in 'procesdenken'. Prima, maar dat vind ik geen argument om vrouwen op hoge posities te benoemen. We moeten mannen leren beter te communiceren, zich meer te richten op het proces. Vrouwen moeten we meer op het resultaat sturen. Anders handhaaf je de status quo. Uitgaan van de beperkingen van mensen vind ik niet zo vruchtbaar.

**Geert Blijham**, bestuursvoorzitter Universitair Medisch Centrum Utrecht (zie ook pag. 9)



## 'HET MOEDERSCHAPDILEMMA BESPREEKBAAR MAKEN'



GEERT BLIJHAM / bestuursvoorzitter  
Universitair Medisch Centrum Utrecht

- Bestaande personeelsregelingen nadrukkelijker communiceren
- Exit-gesprekken voeren
- Instelling Steyn Parvé-programma voor mentoring en coaching



"De cijfers zijn bemoedigend. De helft van de assistenten in opleiding tot medisch specialist én de helft van de jongere medisch specialisten is vrouw. Dat is een logisch gevolg van de sterke vrouwelijke vertegenwoordiging in de medicijnenstudie, tegenwoordig ongeveer 70 procent. Op het niveau van hoogleraar hebben we nog maar 11 procent vrouw. Het duurt nu eenmaal enige tijd voordat je het effect van de opleidingen terugziet in de benoemingen. Zonder bewust iets te doen, zal die 11 procent vanzelf wel stijgen.

Maar dat is te eenvoudig geredeneerd. Hoewel de medisch specialisten bij ons geen maatschappen vormen, zoals in de reguliere ziekenhuizen, zie je wel iets van deze specifieke cultuur terug. Die komt neer op veel uren draaien en opvallen door presteren. Dat is dé manier om promotie te maken. Het werktijdenbesluit voor medisch specialisten in opleiding en onze eigen CAO brengen hier wel wat verandering in.

Deeltijdbanen, ouderschapsverlof... veel is al geregeld. Maar ik kan niet zeggen dat hier optimaal gebruik van wordt gemaakt. Samen met de personeelsconsulenten wil ik de bestaande voorzieningen nadrukkelijker communiceren. Tijdens exitgesprekken blijkt dat sommige vrouwen in hun carrièrepad moeten opboksen tegen het 'moederschapdilemma'. In arbeidsvoorwaardelijke zin kun je dat probleem maar in beperkte mate oplossen.

Begin dit jaar hebben we het Steyn Parvé-programma ingesteld, genoemd naar de eerste vrouwelijke hoogleraar geneeskunde in Utrecht. Over een periode van drie jaar gaan we ruim 300.000 euro investeren in loopbaanbegeleiding voor vrouwelijke medisch specialisten. Persoonlijke coaching moet vrouwen helpen een creatieve oplossing te vinden voor het alles-of-niets-dilemma van het moederschap.

Het moet op z'n minst bespreekbaar worden dat vrouwen op een bepaald moment in de carrière bij hun afdelingshoofd een alternatieve werkindeling voorstellen. Voor een periode van vijf jaar nog maar de helft van de poli's lopen bijvoorbeeld. Of wat minder wetenschappelijke publicaties uitbrengen. Veel vrouwen denken dat ze zichzelf kwetsbaar maken door een tijdje wat minder te presteren. We moeten af van het idee dat dit soort zaken onbespreekbaar zijn.

Het is mijn taak de knapste koppen aan dit topinstituut te binden. Dat is zowel een publieksbelang als een bedrijfsbelang. Als nu 70 procent van de medicijnenstudenten vrouw is, dan móet ik wel zorgen dat er goede faciliteiten zijn. Die moeten we helder communiceren, liefst aan de hand van eigentijdse rolmodellen. Met het voorbeeld van de kinderloze vrouw die 80 uur per week draait schieten we weinig op."



- Lancering [www.tecwomen.com](http://www.tecwomen.com)
- Organisatie 'Elfstedentoer Vrouw en Techniek'



"Imagoverbetering, dáár gaat het mij om. Bij veel mannen roept de combinatie vrouw en techniek nog steeds weerstand op. Vrouwen zouden vooral goed – lees: snel – zijn aan de lopende band. Dat is pure onzin. De geschreven en ongeschreven regels in de techniek zijn gemaakt door mannen. Het zijn dus de mannen die bepalen dat een vrouw maar beter niet met een helm en veiligheidsschoenen in een fabriek kan rondlopen. Ik zeg: laat die vrouw zélf haar keuze maken. Thuis klimt ze ook op een trap.

In het mkb zijn de vooroordelen het meest hardnekkig. Bij grote ondernemingen zie ik al wat meer beweging. Maar het blijft jammer dat de wervings- en marketingcampagnes daar nog niet op inhaken. De plaatjes laten nog steeds uitsluitend mannen met gele helmen zien. Dat is niet goed voor de beeldvorming.

Met de Elfstedentoer Vrouw en Techniek wil ik vooral het mkb aanspreken. We hebben al grote evenementen gehad in Breda en Den Haag, Amsterdam staat dit voorjaar op het programma. Tijdens kleinere bijeenkomsten gaan we deelaspecten bespreken, bijvoorbeeld de beweegredenen van vrouwen om voor een technische opleiding te kiezen.

Scholen zijn goed met het onderwerp bezig. Maar bij de vrouwelijke afgestudeerden zit de 'hoort-zegt-het-voort'-gedachte er nog te

weinig in. Ik ken voorbeelden van heel slimme vrouwen die aan de HTS afstuderen en er dan voor kiezen om in de horeca te gaan werken. We hebben meer vrouwelijke rolmodellen nodig. Als technisch ondernemer en Internationale Zwarte Zakenvrouw van het Jaar 2002 stel ik mij daar graag beschikbaar voor.

In het mkb ervaren vrouwen nog te vaak dat ze een kruiwagen nodig hebben of met hun ellebogen moeten werken om hoger op te komen. Mannelijke collega-directeuren wijs ik graag op de zakelijke meerwaarde van vrouwen in hogere functies. De aanwezigheid van vrouwen verandert het gedrag van de mannen: ze worden socialer, ze gaan procesmatiger denken, ze zijn niet meer alleen gefocust op het resultaat. Vrouwen brengen een nieuwe kijk op de zaken in huis, nieuwe creativiteit. In een tijd waarin iedereen het heeft over innovatie en kenniseconomie is dat een belangrijk goed.

Vrouwen die carrière willen maken in de technische sector staan er vaak alleen voor. Dikwijls is het lastig om hun persoonlijke dilemma's - de combinatie werk en kinderen bijvoorbeeld - in het bedrijf te bespreken. Daarom heb ik tecwomen.com gelanceerd, als netwerk waarin ambitieuze vrouwen elkaar virtueel kunnen coachen."

[zie ook pag. 29]



# Benchmark Pakistan

De jongste cijfers uit het tweejaarlijkse onderzoek van Opportunity in Bedrijf en het Sociaal en Cultureel Planbureau hebben betrekking op 2003. Voor het particuliere bedrijfsleven is onder meer gemeten de vertegenwoordiging van vrouwen in de raden van bestuur en de raden van commissarissen van de vijfduizend grootste ondernemingen. In die gremia is het aandeel vrouwen 3,8 procent; in 2001 was dat nog 3,1 procent. Bij de honderd grootste ondernemingen is evenwel sprake van een daling: van 5,1 naar 4,8 procent.

Voor de collectieve sector pakken de cijfers een stuk gunstiger uit. In de sector Zorg en Welzijn wordt 30 procent van de hoogste functies door vrouwen bezet. De Rijksoverheid blijft daarbij achter, met 8 procent vrouwen op de hoogste posten van de departementen.

Ondanks enkele lichtpuntjes – zo is er bij de 250 grootste ondernemingen sprake van een beduidend sterkere groei van het aandeel vrouwen in de eerste en tweede managementlaag onder het topniveau tot respectievelijk 13,1 en 22,8 procent – blijft Nederland het in internationaal opzicht slecht doen. Een vergelijkend onderzoek van Grant Thornton uit februari 2004 toont aan dat slechts 27 procent van de middelgrote bedrijven in Nederland vrouwen in senior managementfuncties heeft benoemd – internatio-

**De jongste Toptelling (2004) signaleert in Nederland een uiterst trage groei van het aandeel vrouwen in de hoogste functies. Internationaal zijn we hekkensluiter. Samen met Pakistan.**

naal is het gemiddelde 59 procent. Met deze score staat Nederland op de laatste plaats. Samen met Pakistan.

*Meer cijfers op pag. 12. Opportunity in Bedrijf heeft een publicatie uitgegeven met alle resultaten van de Toptelling 2004. Voor meer informatie: [www.opportunity.nl](http://www.opportunity.nl) of [oib@opportunity.nl](mailto:oib@opportunity.nl)*



Senior managers die zelf dochters hebben, zijn het meest gemotiveerd om iets aan de carrièremogelijkheden van vrouwen te doen. Ik heb zelf twee dochters van begin 30. Ik ken hun problematiek.

**Rein Willems**, president-directeur Shell Nederland (zie ook pag. 48)



# Parttime partners

**Bestuursvoorzitter Willy Biewinga van Deloitte stelde in het tweede Ambassadeursnetwerk (2003) het conservatisme in zijn branche aan de orde. In de wereld van accountancy en financieel advies was het volstrekt *not done* om als partner parttime te werken. Maar daar komt verandering in.**

Marjet van Zuijlen ('38, geen kinderen, fulltime baan') is een van de weinige vrouwelijke partners bij Deloitte. 'Van de ongeveer 300 partners zijn er slechts twaalf vrouw', rekent ze voor.

Haar baas, Willy Biewinga, vond dat knap verontrustend. Een van zijn voornemens tijdens het 'ambassadeursjaar 2003': uitvinden wat de oorzaak is van deze scheefgroei.

Het conservatisme in de branche bleek een belangrijk pijnpunt. Accountants en belastingadviseurs maken per definitie veel uren, vooral als ze het ook nog eens tot partner hebben geschopt. Vier in plaats van vijf dagen werken? Ben je nu helemaal!

'In theorie kon het trouwens wel', zegt Van Zuijlen nu. 'Maar er was een absurde regel die bepaalde dat je 25 procent van je partnerinko-

men moest inleveren als je 20 procent minder ging werken. Bij advocaten en notarissen is dat zelfs 30 procent. Alsof er een sanctie staat op korter werken.'

Afgelopen jaar is deze maatregel bij Deloitte afgeschaft. Partners worden nu gewoon op basis van evenredigheid betaald. Daarmee is volgens Van Zuijlen een drempel weggenomen. 'Het gaat eigenlijk niet eens om korter werken', zegt ze. 'Wij merken dat jongere mensen vooral een keuzevrijheid willen hebben, de mogelijkheid om het werk flexibel in te delen. In de praktijk zijn ze vaak nog wel 100 procent beschikbaar.'

Vooralsnog is er bij Deloitte hooguit sprake van een 'lichte trend' die in de richting wijst van parttime partnerschap. Opvallend is dat ook mannen hier oren naar hebben. 'Maar uiteindelijk is het ons om de vrouwen te doen', erkent Van Zuijlen. 'De helft van de instromers bij Deloitte is vrouw, maar een veel te groot deel daarvan haakt ergens halverwege de carrière af. Die groep willen we behouden en misschien dat de mogelijkheid van parttime partnerschap daarbij helpt. In elk geval is door deze maatregel het onderwerp binnen dit bedrijf plotseling bespreekbaar geworden.'

*Meer over de 'oud-ambassadeurs' op pag. 17*



Deloitte-partner Marjet van Zuijlen: 'Sanctie op korter werken'

# Onderweg naar evenwicht

**Steeds meer vrouwen lopen zich warm voor een positie aan de top. Maar hoe groot is eigenlijk de kans dat zij die plek ook daadwerkelijk zullen bereiken? Klein, als je de statistieken mag geloven. Toch is de opmars van vrouwen naar hogere managementfuncties onomkeerbaar. Over een of twee generaties kan er sprake zijn van evenwicht aan de top.**

DOOR GEERHARD BOLTE

Het ontslag van Carly Fiorina als topvrouw van computerconcern Hewlett-Packard was niet alleen pijnlijk voor haarzelf. Het gedwongen vertrek was ook slecht nieuws voor alle vrouwen die haar zagen als een rolmodel. Fiorina was vanaf 1999 de enige vrouw die de leiding had over een bedrijf dat is opgenomen in de Dow-Jonesindex. De meeste vrouwelijke managers zijn relatief onzichtbaar, maar door haar positie functioneerde Fiorina als een lichtgevend baken.

Fiorina's vertrek was een adering voor de voorstanders van een meer gelijkmatige verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke managers. Die verdeling is namelijk nogal scheef. Zelfs in Noorwegen, koploper in Europa, is slechts 22 procent van alle bestuurders vrouw. Nederland beschikt maar over 7 procent vrouwelijke bestuurders. Het is een teken aan de wand dat een bedrijf hier als vooruitstrevend wordt gezien wanneer er één vrouw aan de bestuurstafel mag aanzitten. Er zijn ontwikkelingslanden die beter scoren dan Nederland.

Is het vertrek van Fiorina symbolisch voor de weerstand die vrouwen ondervinden aan de top? Of is de opkomst van vrouwelijke managers onomkeerbaar en loopt een nieuwe generatie Fiorina's zich momenteel warm voor een positie aan de top?

### Ronduit slecht

De meeste gegevens over de positie van vrouwen in het bedrijfsleven stemmen somber. De conclusie in de meest recente *Emancipatiemonitor* van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) luidde dat de positie van vrouwen maar mondjesmaat verbetert. In vergelijking met mannen werken vrouwen minder uren, hebben ze minder goede banen en krijgen ze minder betaald voor hun inspanningen. De positie van vrouwen in de top van het bedrijfsleven is volgens het SCP zelfs ronduit slecht.

Tot zover de situatie op dit moment. Wie de cijfers echter bestudeert met een lange-termijnvizier, constateert een gestaag groeiende arbeidsparticipatie van vrouwen en een toenemend aantal vrouwen in managementfuncties. Zo ook Lans Bovenberg, econoom aan de Universiteit van Tilburg en gespecialiseerd in levensloopontwikkelingen. Hij durft met 'een grote mate van zekerheid' te stellen dat deze

trend zal doorzetten. De zich snel evoluerende kenniseconomie kan volgens hem niet zonder vrouwen. 'We hebben behoefte aan communicatieve en creatieve werknemers. De meeste vrouwen passen goed in dat plaatje.'

Ook directeur Monique Brummans van Diemen & Van Gestel is optimistisch. Haar bureau is gespecialiseerd in het werven en selecteren van vrouwen voor functies in managementteams, directies en besturen. Na veertien jaar in het vak is zij goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de vraag naar vrouwelijk talent. Brummans constateert dat steeds meer werkgevers bewust op zoek zijn naar vrouwen voor leidinggevende en toezichthoudende functies. Ook constateert ze dat er steeds meer vrouwen zijn met een geschikte studie en passende werkervaring - vrouwen die bovendien steeds vaker openstaan voor een hoge functie.

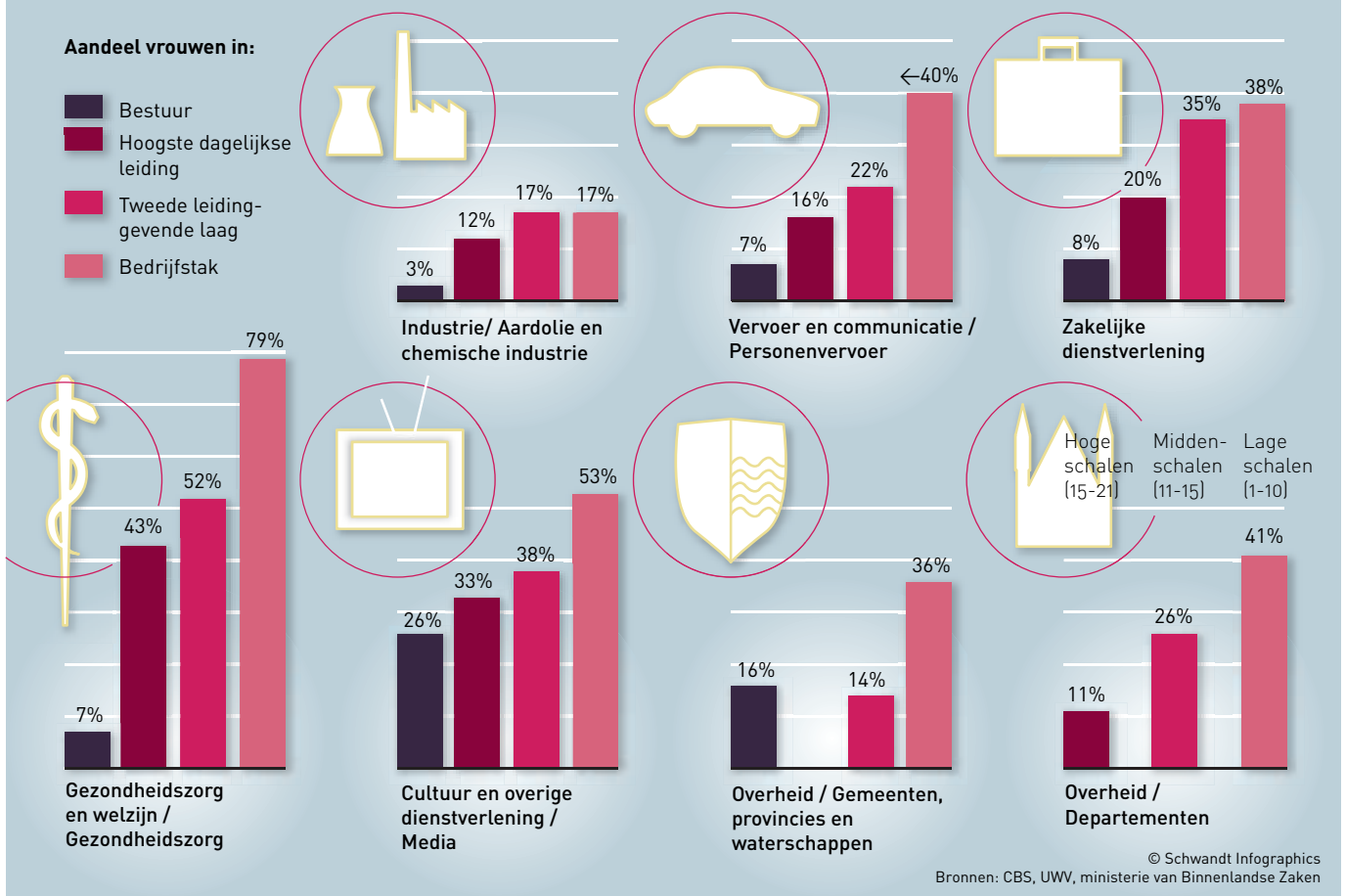
De cijfers ondersteunen het optimisme van Brummans en Bovenberg. De arbeidsdeelname van vrouwen is inmiddels gestegen tot 55 procent. Wel werken Nederlandse vrouwen voornamelijk in deeltijd. Niet minder dan 70 procent van alle vrouwen heeft een parttime baan, aanzienlijk meer dan het Europese gemiddelde van 16 procent.

Aan de bestuurstafel domineren nu nog mannen van middelbare leeftijd, maar op havo, vwo en hbo zitten tegenwoordig meer meisjes dan jongens. Op universiteiten is het aandeel meisjes al gestegen tot 48,7 procent - zij studeren bovendien sneller af dan jongens. Inzet die loont, zo blijkt uit recente cijfers van het CBS: jonge hoogopgeleide vrouwen verdienen iets meer dan jonge hoogopgeleide mannen.

De drie managementlagen onder de raden van bestuur die de pijn naar topfuncties vormen, tellen steeds meer vrouwen. In het eerste echelon onder bestuursniveau groeide het aandeel vrouwen naar 13,2 procent in 2003. In de laag daaronder naar 22,8 procent en in de derde laag is het aandeel vrouwen momenteel 22,2 procent. Van alle Nederlandse managers is momenteel een kwart vrouw - in de gezondheidszorg zijn vrouwelijke managers zelfs in de meerderheid. Uit de nieuwste gegevens van de Kamers van Koophandel blijkt dat het percentage vrouwelijke ondernemers is gestegen tot 27,5 procent.

Nog meer feiten en cijfers: een voortgangsrapportage van het ministerie van Binnenlandse Zaken uit 2004 toont

# Aandeel vrouwen per branche



aan dat de verdeling van sommige hogere functies in het openbaar bestuur al relatief gelijk is. Het percentage vrouwen in de rechterlijke macht is gestegen tot ruim 40 procent. Ook de deelname van vrouwen in adviesorganen en commissies laat een stijgende tendens zien. De deelname van vrouwen aan de politiek is de laatste jaren fors toegenomen. Veertig procent van de kabinetsleden is vrouw, 39 procent van de Tweede Kamer-leden. In de Eerste Kamer en het Europees Parlement bedraagt het aandeel vrouwen respectievelijk 33 en 44 procent.

## Missionarissenverhaal

Hoopgevende cijfers, die je soms nog met een vergrootglas moet zoeken. Maar de getallen wijzen allemaal in één richting: het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt en het aantal vrouwen in leidinggevende posities is groeiende. Brummans van Diemen & Van Gestel is ervan overtuigd dat hun aantal zelfs relatief snel zal stijgen. 'Ik merk het aan het zelfbewustzijn waarmee vrouwen zich nu presenteren. En ik merk het aan de toegenomen belangstelling van werkgevers voor het aantrekken van vrouwen. Voor die doelgroep hoef ik geen missionarissenverhaal meer te houden.'

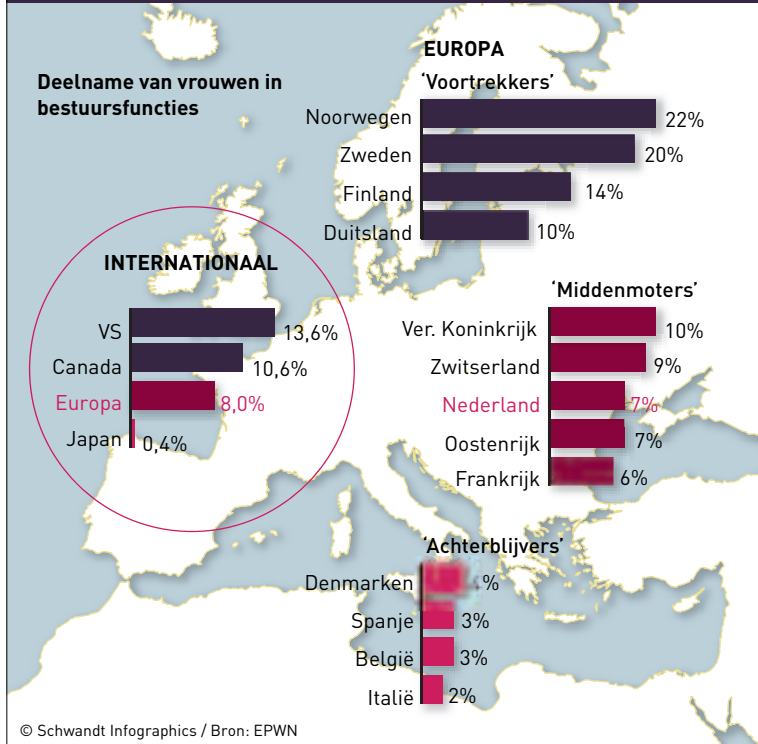
Feministen hebben het monopolie op vrouwenemancipatie verloren. Niet vrouwen in broekpakken, maar mannen in krijstreepjespakken lijken zich te ontpoppen als de grootste pleitbezorgers voor de doorstroming van vrouwen naar hogere functies. Niet eens bij wijze van charmeoffensief of politiek-correct staaltje van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is hen simpelweg om het bedrijfseconomische belang te doen.

Ondernemingen hebben een chronisch gebrek aan talentvolle (top)managers. Uitbreiding van het reservoir *high potentials* is daarom een pure noodzaak. Daarbij ligt het voor de hand om te gaan vissen in een vijver die steeds voller raakt, maar nog niet is vergeven van de hengelaars. Ook een rol spelen de specifieke managementkwaliteiten waaraan vandaag de dag waarde wordt gehecht. Om te overleven in de diensteneconomie, zo luidt het huidige denkbeeld, moeten managers en bestuurders een meer feminiene stijl van leidinggeven tonen. In concreto: ze moeten meer communiceren met medewerkers, klanten en andere belanghebbenden – onder wie steeds meer vrouwen.

Voor wie deze argumenten te vrijblijvend zijn, is er nog een ander motief voorhanden: het benoemen van vrouwen in de top van organisaties lóónt. Bedrijven met vrouwelijke bestuurders en commissarissen behalen simpelweg betere resultaten. Tot voor kort was er uitsluitend Amerikaans onderzoek aanwezig om dit argument te staven. Op instigatie van Peter Bakker, ceo van TPG en voorzitter van het Ambassadeursnetwerk 2004/2005, is nu ook een studie verricht onder Nederlandse ondernemingen (zie pagina 6). De conclusies hiervan komen overeen met de Amerikaans bevindingen.

Dat vrouwelijke managers in sterke mate bijdragen aan de bedrijfsprestaties verbaast Brummans niet. 'Vrouwen hebben een andere manier van werken. Ze werken minder taakgericht en sturen minder op financiële kengetallen. Daar staat tegenover dat vrouwen door het stimuleren van bijvoorbeeld samenwerking minimaal dezelfde of zelfs betere resultaten behalen.'

## Nederland matige middenmoter



### Continu-onderwijs

In theorie lijkt het een kwestie van tijd voordat mannen en vrouwen de beschikbare stoelen aan de bestuurstafel eerlijk delen. Maar gezien het huidige tempo kan dit nog enkele generaties duren. Welke maatregelen kunnen de kansen voor de huidige lichte *high potentials* vergroten?

De streefdoelen van het kabinet op het gebied van emancipatiebeleid en met name de doorstroom van vrouwen naar hogere functies worden niet gehaald. Minister De Geus van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gaf na de teleurstellende cijfers van het SCP in 2004 te kennen dat hij 'niet ontevreden' was. Maar ondanks subsidie voor stimulerend beleid blijft de rol van de overheid per saldo marginaal.

De overheid zou volgens Brummans veel meer kunnen doen. De kinderopvang zou volgens haar verbeterd kunnen worden en scholen zouden continu-onderwijs aan kunnen bieden. De overheid trekt er niet hard genoeg aan, vindt Brummans. 'We hebben zelfs geen staatssecretaris voor Emancipatiezaken meer.'

Econoom Bovenberg is minder pessimistisch over de rol van de overheid. Hij vindt dat het levensloopbeleid van het huidige kabinet een belangrijke stap in de goede richting is. Mannen en vrouwen maken doorgaans hun belangrijkste carrièrestappen op het moment dat ze een jong gezin aan het vormen zijn. Levensloopbeleid kan de druk op privé-leven en carrière tijdens dit spitsuur verminderen. Bovenberg: 'Maar je mag niet verwachten dat je het traditionele kostwinnersmodel van de ene op de andere dag kunt afschaffen. Wel kun je de wissels omzetten voor het stimuleren van een andere cultuur, ook in het bedrijfsleven.'

Maar ook met levensloopbeleid is de overheid er nog niet, benadrukt Bovenberg. 'De overheid zou net als in Scandinavische landen veel meer kunnen investeren in jonge gezinnen en in het onderwijs, bijvoorbeeld door betere schooltijden in te stellen. De publieke infrastructuur is nog onvoldoende aangepast aan de eisen van werkende ouders.'

Een belangrijke rol is weggelegd voor (mannelijke) werkgevers. Die moeten talentvolle vrouwen vaker een kans geven, vindt Brummans. Praktische bezwaren, zoals het gegeven dat veel vrouwen niet vijf, maar vier of viereneenhalve dag willen werken, wuift ze weg. Daarvoor heeft ze te veel goede ervaringen met vrouwen die met een dergelijke 'parttime' baan succesvol op topniveau functioneren.

### Twee maten

In de loop van de tijd hebben mannelijke leidinggevenden patronen ontwikkeld waarvan ze maar moeilijk afstand kunnen nemen, zoals taakgericht werken, permanente beschikbaarheid en de focus op financiële kengetallen. Anneke van Doorne-Huiskes, hoogleraar sociologie aan de Universiteit Utrecht en partner van het gelijknamige adviesbureau, wijst wat dit betreft op een 'pijnlijk dilemma'. Werkgevers zeggen volgens haar wel dat ze andere, typisch vrouwelijke eigenschappen waarderen in managementfuncties, maar vrouwen die deze zogenoemde *soft skills* etaleren maken geen kans. Van Doorne-Huiskes: 'Werkgevers meten met twee maten. Een vrouw die te veel overlegt is besluiteloos. En een vrouw die met haar vuist op tafel slaat is een kenau.'

Van Doorne-Huiskes raadt werkgevers aan hun vooroordelen opzij te zetten, vertrouwen te tonen en vrouwen op een meer rationele manier te beoordelen. 'Een deel van de mannelijke bestuurselite is nog niet gewend aan vrouwen op hun niveau. Men kent vrouwen als ondergeschikte, als secretaresse, echtgenote of minnares, maar niet als vakvrouw op gelijk niveau. Zolang mannen niet bereid zijn dergelijke denkbeelden te corrigeren, zal er weinig veranderen.'

Het wachten is op een nieuwe generatie bestuurders die niet is opgegroeid met het traditionele kostwinnermodel, zegt econoom Bovenberg. 'Over één of twee generaties zal een nieuwe lichte bestuurders aantreden die het volstrekt normaal vindt dat mannen zorgtaken op zich nemen en dat vrouwen carrière maken. Deze bestuurders zullen gemakkelijker vrouwen aannemen.'

Brummans vindt dat vrouwen meer moeten investeren in hun carrière. Soms letterlijk, door geld te steken in kinderopvang en huishoudelijke hulp. 'De privé-infrastructuur van veel zakenvrouwen is gebrekkig. Vrouwen zouden veel meer hulp moeten inschakelen. Dat vinden ze vaak duur, maar het is een investering in je carrière.'

Belangrijker dan geld is een andere houding. Brummans spreekt vrouwen die in aanmerking komen voor een topfunctie wel eens streng toe. 'Moet je een fulltime directiefunctie laten schieten omdat een werkgever je geen aanstelling voor vier dagen wil geven? Ik vind eigenlijk van niet. Accepteer de functie en probeer de bedrijfscultuur van binnenuit te beïnvloeden.'

Ook Van Doorne-Huiskes raadt managers-in-de-dop aan offers te brengen om de vicieuze cirkel te doorbreken. 'Veel vrouwen zijn succesvolle professionals. Maar op het moment dat ze voor een leidinggevende functie in aanmerking komen, haken ze vaak af. We hebben maar weinig vrouwelijke rolmodellen. Vrouwelijke managers moeten bewijzen dat het ook anders kan.'

# 'DIVERSITEIT EN TALENT AAN ELKAAR KOPPELEN'



PAMELA BOUMEESTER /  
directievoorzitter NS Reizigers

- Bewustzijn over talent en diversiteit vergroten
- Begeleiden en stimuleren van high potentials
- Aanzet tot bedrijfsbreed diversiteitsbeleid



"Medewerkers stimuleren over het thema na te denken is het halve werk. Ik heb een bijeenkomst georganiseerd met Wisselwerk, dat is het jongeren netwerk binnen de NS. We hebben een verbeeldings-oefening gedaan. De deelnemers moesten aangeven waar ze over vijf of tien jaar denken te staan, wat ze dan belangrijk vinden. Wat hebben zij het bedrijf te bieden? En wat verwachten zij van het bedrijf terug te krijgen? Zoiets werkt als een echte eye-opener.

De volgende stap was het organiseren van een grote meeting met de top 100 van de NS. Alle deelnemers hadden een speciale opdracht: Neem een bijzonder talent uit je eigen omgeving mee, maar wees er op bedacht dat het geen kloon van jezelf is. Zo heb ik het heel nadrukkelijk geformuleerd. Het ging mij erom collega's te stimuleren de eigen grenzen te verkennen, uit het eigen referentiekader te stappen. Zo'n actie opent pas echt de ogen. De één merkte op: 'O ja, ik heb hier op mijn afdeling wel degelijk de beschikking over bijzondere talenten'. En de ander: 'Ik kan ze maar niet vinden, dat is toch wel vreemd'.

Hoe definiëren we binnen onze organisatie eigenlijk talent? Dat was natuurlijk het doel. We moeten ons ervan bewust zijn dat talent per definitie veelvormig is, dat het geen statisch plaatje is. Iedereen moest aangeven waarom hij of zij deze persoon had meegenomen, in welke kwaliteiten het bijzondere talent schuil ging. Dat leverde in-

teressante rode lijnen op. Echte talenten slagen erin op het werk de omgeving te verrassen en te ontroeren. Ze zijn pro-actief, denken mee. Ze kunnen heel invoelend zijn, maar durven net zo goed hun nek uit te steken. Dat vind ik interessant: deze mensen hoeven niet per se aardig gevonden te worden, het zijn geen ja-knikkers die alleen op erkenning uit zijn.

Wil je de cultuur en het denken in je organisatie veranderen, dan zul je eerst het bewustzijn moeten prikkelen. Door dit soort acties hebben alle onderdelen van de NS nu voeling met het onderwerp. Dat is wel een vereiste om een bedrijfsbreed diversiteitsbeleid te kunnen invoeren.

Het onderwerp 'diversiteit' mag niet verzanden in een praatclubje. Je moet heel bewust kijken hoe je diversiteit en talent aan elkaar kunt koppelen. Het gaat uiteindelijk om het bedrijfsbelang: een organisatie met een breed klantenbestand moet gewoon een afspiegeling zijn van de maatschappij. Ik coach een stuk of vijf talentvolle subtoppers in hun loopbaanplanning en let daarbij heel bewust op die veelvormigheid. Talent is een combinatie van intellectuele capaciteiten, sociale vaardigheden en zicht op de veranderende samenleving."

(Zie ook pag. 7)



## 'BIJ TWIJFEL, VOORAL DOEN!'

- Meer aandacht voor diversiteit in de programmering
- Omroepmanagers bewust maken van de eigen (voor)oordelen



"Als deelnemer in het Ambassadeursnetwerk ben ik eigenlijk een buitenbeentje. Wij coördineren de uitzendingen, brengen samenhang aan in de programma's van een stuk of twintig zendgemachtigden. Die zijn in beginsel autonoom. Ik kan dus niet met een vingerknip bevelen: 'Zo moet het, jongens!'

Meer vrouwen in het bestuur van de Publieke Omroep is zeker een aandachtspunt, maar dat zie ik liever in het kader van een veel breder diversiteitsbeleid. Minstens zo urgent is het probleem dat de Publieke Omroep nog veel te weinig de nieuwe Nederlanders bedient, met name de jongeren. Een aantal jaren hebben we een projectbureau gehad dat zich toeleegde op beeldvorming en diversiteit. Ik vond dat te vrijblijvend, het gold bijna als een excuus.

De programma's moeten veel explicieter de nieuwe bevolkingsgroepen aanspreken. Dat kan tot uitdrukking komen in de rolbezetting van een soap bijvoorbeeld, of in de onderwerpen van de actualiteitenrubrieken. De omroepdirecties zien deze noodzaak ook in. Om te beginnen gaat Nederland 3 zich nu sterker profileren met interculturele programma's.

De vraag is in hoeverre de huidige programmamakers en omroepmanagers de nieuwe Nederlanders naar behoren kunnen bedienen.

De mediasector – met name de journalistiek – is tamelijk conservatief, als je het mij vraagt. Redacties en programmamakers schrikken ervoor terug om mensen met een andere achtergrond binnen hun gelederen toe te laten. Bij omroepmanagers is dat niet anders. Ik denk niet dat dit een bewuste houding is. Het is meer de impliciete gedachte dat 'andersoortigen' niet aan de kwaliteitsnormen zouden voldoen.

Eigenlijk is dat krom. Iedereen hier belijdt dat diversiteit van groot belang is. Maar intussen houdt ook iedereen vast aan het oude. De mensen die beslissen over nieuwe aanstellingen durven te weinig risico's te nemen. Mijn standpunt is simpel: bij twijfel, vooral doen!

De personeelsafdeling van de Publieke Omroep gaat nu samen met de zendgemachtigden een diversiteitstraining opzetten. Die moet onderdeel worden van het vaste opleidingsprogramma en de persoonlijke loopbaanontwikkeling van de medewerkers. Het doel is managers bewust te maken van hun gedrag, van hun oordelen en vooroordelen. De gemiddelde omroepmanager denkt dat hij heel evenwichtig en weloverwogen zijn beslissingen neemt. Na het doorlopen van de training zal hij erachter komen dat dit lang niet altijd het geval is."

# Permanente actie

Ruim vijftig bestuurders van ondernemingen en instellingen hebben in de drie edities van het Ambassadeursnetwerk gezamenlijk zo'n honderdvijftig actiepunten ontwikkeld en uitgevoerd. De doelstelling van de overheid – bedrijven zélf de boel in beweging laten brengen – is daarmee ruimschoots bereikt. Maar is al die actiebereidheid ook werkelijk verankerd in het beleid van de deelnemende bedrijven?

DOOR HANS KRUYZEN

Annelies Verstand, van 1998 tot 2002 staatssecretaris van Emancipatie, raakte begin 2000 op een nieuwjaarsreceptie in gesprek met Cor Boonstra, toen nog Philips, en Antony Burgmans van Unilever. Beide *captains of industry* spraken de bewindsvrouw aan op een toenemend probleem in hun organisatie, namelijk de gebrekkige doorstroming van vrouwen naar hogere functies. Er werd fors geïnvesteerd in de loopbaanontwikkeling van talentvolle vrouwen, maar veel vrouwen haakten halverwege hun carrièrepad af. 'Wat kunt u hieraan doen?' vroegen Boonstra en Burgmans aan de staatssecretaris. Verstand kaatste die bal toen terug: 'Wat doet u er zélf eigenlijk aan, heren?'

De overheid was tegen haar eigen grenzen aangelopen. Den Haag kon wel wat prikkels geven en faciliteiten beschikbaar stellen. Maar het was niet des politieks om een cultuurverandering in het bedrijfsleven af te dwingen. Toch werd Verstand door de Kamer aangesproken op de zeer magere resultaten in de *Emancipatiemonitor*. De staatssecretaris zocht naar manieren om bedrijven zélf de boel in beweging te laten brengen.

De aanzet daartoe werd gegeven door Claudia Zuiderwijk, toenmalig directeur van PinkRocade. Tijdens een bijeenkomst over het 'glazen plafond' op het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelde zij voor een netwerk te formeren van organisaties die dit onderwerp al geruime tijd op de bedrijfsagenda hadden staan. Boegbeelden uit die organisaties zouden zich gedurende twaalf maanden maximaal inspannen om concrete acties te ontplooiën. En de resultaten die zij boekten, konden mooi als *good practice* en inspiratie voor andere organisatie dienen. Voilà, de geboorte van een Ambassadeursnetwerk.

### Zwaargewichten

Het initiatief werd geadopteerd door de ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Werkgeversvereniging VNO-NCW juichte het plan toe en bood ondersteuning aan. Opportunity Advies, de consultancytak van Opportunity in Bedrijf, ging het project inhoudelijk en organisatorisch begeleiden. Annelies Verstand en toenmalig EZ-minister Annemarie Jorritsma grepen begin 2001 eigenhandig de telefoon om veertien voortrekkers uit het bedrijfsleven over te halen om in het eerste Ambassadeursnetwerk zitting te nemen. Als voorzitter werd Ewald Kist aangetrokken, op dat moment de topman van ING.

Kist is inmiddels met pensioen. Maar zijn actiebereid-



heid en toewijding aan het onderwerp leven nog voort bij de bankverzekeraar, zo verzekert *head of corporate diversity management* Mirjam ten Cate. De opvolger van Kist, de Belg Michel Tilmant, heeft zich opgeworpen als voorzitter van ING's Global Diversity Council. 'Hij ziet er persoonlijk op toe dat alle bedrijfsonderdelen diversiteitsmanagement in de praktijk brengen', aldus Ten Cate.

Tijdens het eerste Ambassadeursnetwerk viel al op dat de meeste deelnemers er de voorkeur aan gaven niet uitsluitend acties te ontplooiën voor de doorstroming van talentvolle vrouwen binnen de organisatie. 'Diversiteit' als eigentijds managementissue kwam in die tijd uit de Verenigde Staten overwaaien. Bedrijven die in hun personeelsbestand, inclusief directie, een afspiegeling bieden van de klantengroepen die ze bedienen, zijn beter bezig. Kort samengevat is dat de essentie van diversiteitsmanagement. Naast het benoemen van meer vrouwen in hogere functies, hebben bedrijven ook belang bij het opnemen in hun gelederen van mensen uit verschillende etnische groepen en leeftijdscategorieën. Wat in elk geval niet meer voldoet, is een managementteam dat bestaat uit louter blanke mannen tussen de 45 en 55. →



### Flexwerkers

Ook DSM heeft zijn aandacht verbreed tot wat het zelf 'diversiteit en flexibiliteit' noemt. Toen DSM-bestuurder Henk van Dalen in 2002 deelnam aan het eerste Ambassadeursnetwerk, was het interesseren van vrouwen voor een technische studie nog het belangrijkste onderwerp voor hem. Om meer vrouwen binnen te halen in de chemische sector, was een ruimer aanbod van vrouwelijke afgestudeerden de eerste vereiste. Na het ambassadeurschap van Van Dalen heeft DSM zich toegelegd op het wegnemen van de carrièrebelemmeringen in de eigen organisatie.

Een van de doelstellingen van DSM was het creëren van ten minste één flexibele functie – parttime, vier dagen per week of in duoverband – op hoger niveau per businessgroep. Dat was immers een behoefte die nadrukkelijk naar boven was gekomen tijdens inventariserende gesprekken met vrouwelijke high potentials. *Diversity & flexibility manager* Marina Wielders van DSM beschikt nog niet over de exacte cijfers – de looptijd van de *target* is tot eind 2005 – maar noteert al wel 'een duidelijke toename' van het aantal vrouwen en flexwerkers in hogere managementfuncties.

Voor veel bestuurders is het uitstralen van een vrouw-vriendelijk imago op de arbeidsmarkt een belangrijk motief om voor een periode van 12 maanden zitting te nemen in een Ambassadeursnetwerk. Voor sommigen was die inspanning ook zo lonend, dat ze in hun rekruteringscampagnes nu blijvend de aandacht specifiek op vrouwen richten.

Kist van ING gaf tijdens het eerste Ambassadeursnetwerk al aan dat 'hitlijsten' met bedrijven waarvoor het prettig werken is steeds belangrijker worden. 'Wie op zo'n lijst een lage positie behaalt, krijgt vroeg of laat problemen met het werven van goede medewerkers', aldus Kist in 2002. De gepensioneerde bestuurdersvoorzitter kan tevreden terug-

zien op zijn pionierswerk voor de bank. Volgens een onderzoek van het weekblad *Intermediair* was ING in 2004 de op één na beste werkgever van Nederland. Het jaar daarvoor stond ING nog op de twintigste plaats.

### Beproefd recept

TPG-baas Peter Bakker, voorzitter van het zojuist beëindigde derde Ambassadeursnetwerk, geeft elders in dit magazine een rake omschrijving van de positieve effecten die deze 'formule' oplevert: 'In dit netwerk schuiven twintig ambassadeurs aan, waardoor je verzekerd bent van twintig bedrijven die actieplannen ontwikkelen, die dingen gaan doen. Met z'n allen vertegenwoordigen we een paar honderdduizend werknemers, mensen die nu allemaal met deze kwestie in aanraking komen.'

De 'formule' valt onmiskenbaar in de smaak. Dat blijkt ook uit een reeks initiatieven die voortborduren op dit inmiddels beproefde recept. Zo is vorig jaar een Ambassadeursnetwerk Besturen in het leven geroepen en heeft dit voorjaar het netwerk Veelzijdig Leiderschap, speciaal gericht op de zorgsector, zijn resultaten gepresenteerd. Div, het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement, wil nog dit jaar een Ambassadeursnetwerk starten met vertegenwoordigers uit het mkb.

De initiatiefnemers van de 'moeder aller Ambassadeursnetwerken', de bewindslieden op SZW en EZ, gaan dit jaar de resultaten van de eerste drie edities uitvoerig tegen het licht houden. Ook de Tweede Kamer wil wel eens aangevoerd zien of deze aanpak tot blijvend positieve effecten leidt.

Bij De Nederlandsche Bank (DNB), in het Ambassadeursnetwerk 2003 vertegenwoordigd door directeur Nout Wellink, is dat al klip en klaar. Twee jaar geleden was 20 procent van de managers bij DNB vrouw, een aandeel dat inmiddels met 50 procent is gestegen. Volgens Ingeborg Rademakers, bij DNB verantwoordelijk voor management development, is dat géén kortstondig effect van één jaartje 'symbolische actie'.

'Je kunt gerust zeggen dat het ambassadeurschap van Wellink als een sneeuwbal heeft gewerkt', licht Rademakers toe. 'Het viel samen met een grote reorganisatie hier op de bank, waarbij zo'n beetje elke manager van stoel is gewisseld. Zo hebben we een flinke slag kunnen maken met het benoemen van meer vrouwen. Maar net zo belangrijk is het feit dat we nu in de middenlagen en leiderschapstrajecten 30 procent vrouwen hebben. Daardoor is de aanvoer van vrouwen naar topfuncties verzekerd.'

Meer informatie over de Ambassadeursnetwerken:

- [www.ambassadeursnetwerk.nl](http://www.ambassadeursnetwerk.nl)
- [www.ambassadeursnetwerkbesturen.nl](http://www.ambassadeursnetwerkbesturen.nl)
- [www.veelzijdigleiderschap.nl](http://www.veelzijdigleiderschap.nl)
- [www.div-management.nl](http://www.div-management.nl)



## 'IK ZIE DIT NIET ALS EEN HYPE'



MAARTEN DIJKSHOORN /  
vice-voorzitter Achmea

- Altijd vrouwelijke kandidaten bij benoemingen
- Vrouwelijke leiders zichtbaar maken
- Onderzoek 'Diversiteit in business' opzetten



"Het is eigenlijk zo logisch: vrouwen maken deel uit van de samenleving, dus horen ze ook vertegenwoordigd te zijn in hogere managementfuncties. Dit onderwerp moet je dus niet als hype behandelen. Bij vijf van de tien business units hebben we bij Achmea een vrouw in het directieteam zitten, en daarnaast hebben we één vrouw – Margriet Tiemstra – in de executive board. Op zich doen wij het hier dus niet eens zo slecht. Maar dat het allemaal van een leien dakje gaat, is weer te eenvoudig geredeneerd. We vinden het belangrijk om onze vrouwen in hogere functies nadrukkelijk voor het voetlicht te brengen. Zo willen we laten zien dat we hier belang aan hechten. Voor andere vrouwen in de organisatie is dat een belangrijke stimulans.

Het aanbod talentvolle én beschikbare vrouwen voor hogere functies wordt zienderogen groter. Van de groep *young potentials* bij Achmea is al 40 procent vrouw; bij de *key potentials* 26 procent. In de subtop hebben we nu 19 procent vrouwen. Tegenwoordig hebben we voor management development de nadrukkelijke eis geformuleerd dat voor benoemingen altijd minimaal één vrouwelijke kandidaat wordt voorgedragen. We kiezen uiteindelijk op kwaliteit, maar we willen wél wat te kiezen hebben.

Vanwege dit verplichte beleid komt het onderwerp langzaam

maar zeker tussen de oren van de mannelijke managers te zitten. Maar we hebben zeker ook nog met weerstanden te maken. Ik beschouw dat als een typisch Nederlands verschijnsel. Binnen Eureko, de holding van Achmea, spreek ik regelmatig met bestuurders van dochterbedrijven in Oost- en Zuid-Europa. Daar is de aanwezigheid van vrouwen in hogere functies allang geen uniek verschijnsel meer. In Nederland zijn we nog steeds bezig de omslag te maken. We zitten nog te veel verstrikt in een traditioneel rollenpatroon.

Als verzekeraar boeit het bedrijfsmatige belang mij natuurlijk ook. Neem de arbeidsongeschiktheidspercentages onder jonge vrouwen – die liggen een stuk hoger dan bij mannen. Ik vermoed dat dit met de dubbele belasting – werk en privé – te maken heeft. Dit soort gegevens willen we boven water krijgen in het onderzoek 'Diversiteit in business'. Het is de bedoeling dat deze informatie tot nieuwe verzekeringsproducten zal leiden, waarbij we met name het vrouwelijke deel van de bevolking willen aanspreken. Ik stel mij voor dat advies aan vrouwen over leefstijl en werkpatroon daar deel van zal uitmaken. Uiteindelijk zullen we ook de mannen in dit verhaal moeten betrekken, want afspraken over de huishoudelijke taakverdeling moeten van twee kanten komen."



**'Vrouwen in topfuncties? Geen woorden maar daden!' Nog geen dag na zijn benoeming als voorzitter van het Ambassadeursnetwerk 2004/2005 had ceo Peter Bakker van TPG zijn motto voor dit jaar op tafel liggen. 'Als je niet gewoon wat gaat doen, dan verandert er nooit iets.'**



Peter Bakker (1961) is een man van de praktijk. Het afbreken van het glazen plafond, zo vindt hij, daar moet je niet eindeloos over praten. Dat moet je gewoon doen. 'Aanvankelijk had ik iets van: waar hebben we het eigenlijk over? Wie heeft dit plafond bedacht? Laten we die man – ik neem aan dat het een man is – maar eens opzoeken. Laten we met hem praten en ter plekke besluiten om dat ding af te breken. Probleem opgelost.'

Misschien heeft het wel met mijn leeftijd te maken, zegt Bakker. 'Ik ben van de generatie die gewend is aan het idee van volstrekte gelijkwaardigheid. In de schoolbanken zat je tussen de meisjes, aan de universiteit studeerde je met evenveel mannen als vrouwen. Ook andere dingen deed je samen, activiteiten, bijbaantjes. Ik weet niet anders. Misschien is het wel zo dat je op weg naar de top half blind raakt, dat je je niet eens meer afvraagt waarom je steeds minder vrouwen tegenkomt.'

Sommige problemen, het afbreken van het glazen plafond bijvoorbeeld, kun je niet met een vingerknip oplossen. Ondanks zijn pragmatische inslag, kwam ook Bakker daar achter toen hij zich in het onderwerp ging verdiepen. 'Nee, die figuur die het glazen plafond heeft ingesteld ben ik niet tegengekomen. Als je je met deze kwestie gaat bezighouden, dan merk je vanzelf dat het een heel moeilijk te vatten probleem is. Je raakt pas overtuigd als je de cijfers goed op je laat inwerken. Natuurlijk heb je een probleem als je moet conclu-

deren dat 40 procent van de mensen die je aan de poort van de universiteit werft vrouw is, maar dat nog maar een klein deel uit die groep na een jaar of tien op een carrière spoor zit.'

**Begin 2004 kreeg u het verzoek aan te treden als voorzitter van een nieuw Ambassadeursnetwerk. Enig idee waarom uitgerekend ú was gespot voor deze 'job'?**

'Kennelijk wilde men mij. Geen idee waarom. Of misschien toch wel. TPG is de grootste particuliere werkgever in Nederland. Dat is natuurlijk een interessant gegeven. We roeren ons ook steeds meer op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik vermoed dat TPG gewoon aardig in het plaatje paste. Op een regenachtige middag werd ik gebeld door Gerlach Cerfontaine van Schiphol, de voorzitter van het vorige Ambassadeursnetwerk. Ik moet eerlijk bekennen dat ik niet van het bestaan afwist van dit netwerk.'

**Maar wel direct 'ja' gezegd op zijn verzoek?**

'Cerfontaine wist me enthousiast te krijgen. Ik werd door het onderwerp gegrepen. Als je te horen krijgt dat Nederland zowat even slecht scoort als Pakistan waar het de deelname van vrouwen aan het bedrijfsbestuur betreft, dan ben je wel even stil. Dat had ik toch anders ingeschat. Ik moest ook denken aan de onderzoeken die wij zelf elk jaar uitvoeren onder de eigen managers. Al twee jaar op rij had ik mij achter de oren gekrabd over sommige bevindingen. Dat vrou-

## Voorzitter Peter Bakker over het Ambassadeursnetwerk 2004/2005

# ‘Blijkbaar doen we als bedrijfsleven iets niet goed’

DOOR HANS KRUYZEN

welijke managers op zich graag voor TPG werken bijvoorbeeld, maar dat ze in sterkere mate dan mannen enkele aspecten van het werk en de cultuur in dit bedrijf als een belemmering ervaren.’

**Nog heel wat – mannelijke – managers en ondernemers beschouwen dit als een *soft issue*, een ‘speeltje’ voor politiek-correcte bobo’s. Zelf geen last gehad van deze beeldvorming?**

‘Ik heb niet zoveel met beeldvorming. Ik praat liever over de feiten. En over de lange-termijnontwikkelingen. De toenemende vergrijzing stelt ons voor het probleem dat de beschikbare hoeveelheid managementpotentieel zal opdrogen. Je zult dus nieuwe of onderbenutte bronnen moeten aanboren. Je moet vooral ook naar de feiten in je eigen bedrijf kijken. Hoe zit het met de instroom van talentvolle medewerkers, hoe verloopt hun doorstroming, slaag je erin deze mensen te behouden en hun kwaliteiten verder te ontwikkelen? Het gaat er bij mij niet in dat getalenteerde vrouwen ergens tijdens hun loopbaan – tok! – hun hoofd stoten aan een of ander glazen plafond. Alsof mannen scherpere stekels op hun kop hebben en wél door die barrière heen kunnen breken.’

**Al een verklaring gevonden voor ‘het plafond’?**

‘Het is een complex van factoren. Klaarblijkelijk doen we als

bedrijfsleven iets niet goed. Het probleem van de aanvoer kunnen we nog redelijk managen – 40 procent vrouwelijke instroom van de universiteiten is niet verkeerd. Vrouwen willen bij ons komen werken. Prachtig! We investeren in deze mensen. Niet zomaar, maar met de verwachting om over een jaar of tien, als we uit deze groep instromers mensen op managementfuncties gaan benoemen, nog steeds de keuze uit 40 procent vrouwen te hebben.

Natuurlijk is het me om de waardevastheid van de investeringen te doen. Je mag gerust zeggen dat we de investeringen in deze vrouwen er lang niet altijd uithalen. Maar we hebben die vrouwen wél nodig. Dus moeten we ervoor zorgen dat ze gelijke kansen hebben, dat we ze helpen bij het oplossen van de problemen die ze mogelijkwijs in hun carrière tegenkomen. Misschien is het de biologische klok die bij veel vrouwen na hun dertigste gaat tikken, misschien voelen ze zich niet helemaal thuis in de cultuur van de onderneming, misschien hebben ze het gevoel dat ze tegenwerkt worden. *Whatever*, maar je moet er wél wat aan doen.’

**Een dag na uw ‘benoeming’ lag het motto voor dit Ambassadeursnetwerk al op tafel: Geen woorden maar daden! U houdt blijkbaar van aanpakken.**

‘Ja, dat krijg je als je een Rotterdammer vraagt voor deze klus. Dit is typisch een onderwerp waar je ellenlange discus-



sies over kunt voeren. Maar als je niet gewoon wat gaat doen, dan verandert er nooit iets. Iedereen komt met onderzoeken aandragen, meestal van Amerikaanse oorsprong. Stuk voor stuk tonen die aan dat een bedrijf met vrouwen in de top bovengemiddeld presteert. Mooi zeg ik dan, we weten dus alles al. Dan moeten we er niet langer over praten, maar overgaan tot concrete actie.'

### **Toch vreemd dat u als 'ambassadeur' dan weer een nieuw onderzoek laat uitvoeren... (zie ook pag. 6)**

'Zelf hoefde ik niet overtuigd te worden. Maar er zijn nog veel cynici, die heb ik nieuw bewijsmateriaal willen aanleveren. Je kunt je afvragen in hoeverre die Amerikaanse onderzoeken representatief zijn voor dit kleine landje. Aan Nederlands onderzoek ontbrak het tot nu toe. Ik ga niet beweren dat we nu het ultieme bewijs in handen hebben. Dit onderzoek mag je hooguit als verkenning beschouwen. Maar het is toch aardig dat de resultaten, hoe indicatief ook, grotendeels in lijn zijn met de Amerikaanse bevindingen.'

### **Meer vrouwen in de rol van beslisser is dus goed voor de business?**

'Het is aantoonbaar lonend. Ik hoorde een koddige anekdote over een fabrikant van *fast moving consumer goods* die *men only teams* heeft gezet op het ontwikkelen van maandverband. Dat verzin je toch niet. Natuurlijk moet het management een afspiegeling zijn van de klantengroepen die je bedient. Dat geldt ook voor TPG. In Nederland kun je misschien nog volhouden dat transport en logistiek een mannenwereld is. Maar neem onze klanten in Zuid-Europa. Steeds vaker zie je dat vrouwen daar opduiken in besluitvormende functies.'

### **Hoe hebt u uw collega-ambassadeurs eigenlijk aan het werk gezet?**

'Simpel. Tijdens de eerste meeting heb ik mijn motto gepresenteerd. Ik heb de ambassadeurs gevraagd mij snel te informeren over de acties die ze in hun eigen organisatie van plan waren te ondernemen. En vervolgens heb ik geëist dat ze me hierover elk kwartaal zouden rapporteren.'

### **U lijkt me een man van harde streefcijfers en targets...**

'Als je niet meetbaar vooruitgang boekt, dan ben je nergens. Nog heel wat bedrijven halen hun neus op als je praat over streefcijfers voor het benoemen van vrouwen in de top. Dat het toch vooral om de kwaliteit gaat, en dat het zo enorm moeilijk is om geschikte vrouwen te vinden. Tja... Alle din-

gen die wij in dit bedrijf willen veranderen, doen we door het zetten van een *target* volgens de methode 'meten is weten'. Zo van: dit willen we bereiken, dit zijn de tussenstappen die we moeten nemen, en dit is de manier waarop we de vorderingen meten. Waarom zouden we dat in dit geval niet doen?'

### **Noemt u eens een paar van de targets voor het benoemen van meer vrouwen in de TPG-top?**

'Bij de aanvang van dit Ambassadeursnetwerk hadden wij een aantal doelstellingen geformuleerd. Een daarvan betrof de benoeming van een 'zware' vrouw in de raad van commissarissen. Dat is gelukt (de Griekse G. Monnas, red.). Sinds 2004 hebben we met Marie-Christine Lombard ook een vrouw in de raad van bestuur. En Pauline van der Meer Mohr is wereldwijd verantwoordelijk voor human resources. Van bovenaf zijn we erin geslaagd om krachten op gang te brengen.'

### **En van onderaf?**

'We hebben een *diversity manager* benoemd en een *diversity framework* opgezet. Iedereen weet nu dat het onderwerp op de agenda staat. Als ik langs onze buitenlandse vestigingen reis, dan bespreek ik het thema. Zo werkt het nog steeds: als de allerhoogste baas langskomt en ergens aandacht voor vraagt, dan is men eerder bereid om tot actie over te gaan.'

### **Maar het probleem blijft staan: hoe behoud je de talentvolle vrouwen in wie je als organisatie een paar jaar flink hebt geïnvesteerd?**

'We gaan netwerken opzetten voor vrouwen in de eerste fase van hun carrière. Die gaan we scherp monitoren, zodat we een goed beeld krijgen van de motieven voor uitstroom. Aan de voorzieningen hoeft het niet te liggen. Een senior managementfunctie in vier dagen is hier mogelijk, mits die dagen flexibel ingevuld worden. Ook wij hikken nog aan tegen de aanwezigheidscultuur. Ik zal de laatste zijn om te beweren dat we bij TPG alle uitdagingen op dit gebied tot passende oplossingen hebben gebracht. Maar we werken wél continu aan het scheppen van het juiste bewustzijn. Nieuw denken, daar gaat het om.'

### **Pardon, nieuw denken?**

'Het gaat niet om die vier dagen. Voor mijn part werk je een paar jaar maar drie dagen als dat in je privé-situatie even goed uitkomt. Het is onze taak ervoor te zorgen dat je in die periode goed blijft aangesloten op de netwerken, op wat er in dit bedrijf gebeurt. Ik vind het een misvatting dat je voor je veertigste carrière moet hebben gemaakt. Het moet toch kunnen dat je pas weer gas gaat geven als je 45 bent? Dan heb je nog twintig jaar om omhoog te stoten. Hier moeten we het met z'n allen eens goed over hebben.'

### **Wat is uw slotoordeel na twaalf maanden voorzitterschap. Helpt z'n Ambassadeursnetwerk nu eigenlijk?**

'Mij heeft het in elk geval de ogen geopend. Kijk, uiteindelijk verander je de wereld niet op macroniveau, wél op microniveau. Als er in dit netwerk twintig ambassadeurs aanschuiven, dan ben je verzekerd van twintig bedrijven die actieplannen ontwikkelen, die dingen gaan doen. Met z'n allen vertegenwoordigen we een paar honderdduizend werknemers, mensen die nu allemaal met deze kwestie in aanraking zijn gekomen. Er is een mooie stroom initiatieven op gang gekomen. Dat is een hele verdienste.' ←

## 'VROUWEN BETREKKEN IN DE MANNENBOLWERKEN'



JACQUES VAN EK /  
voorzitter hoofddirectie Fortis ASR

- Stimuleren van wereldwijd diversiteitsbeleid binnen Fortis
- Belemmeringen bij Fortis ASR inventariseren en wegnemen
- Vrouwen betrekken bij netwerkbijeenkomsten



"Het dagelijks bestuur van Fortis wil een wereldwijd diversiteitsbeleid invoeren. De nadruk komt te liggen op de man/vrouw-verhouding in de hogere functies. Ik ben ervan overtuigd dat een betere balans de besluitvorming en bedrijfsvoering ten goede komt. Verder gaan we extra aandacht schenken aan spreiding van nationaliteiten. Ook in leidinggevende posities moet het personeelsbestand een afspiegeling zijn van de klantengroepen die je bedient en de landen waarin je actief bent.

Op het hoofdkantoor van Fortis hebben we nu een *corporate diversity officer* aangesteld. Enkele executives, onder wie ikzelf, maken deel uit van een stuurgroep. Bovendien zijn binnen het bedrijf interne ambassadeurs benoemd. Het is belangrijk dit thema voortdurend onder je eigen mensen uit te dragen.

We hebben één hard streefcijfer: in 2012 willen we ten minste 25 procent vrouwen in hogere managementfuncties hebben. Om dat te kunnen realiseren eisen we bijvoorbeeld dat minimaal de helft van de groep high potentials in het MD-programma vrouw is.

In het kader van mijn verantwoordelijkheid voor Fortis ASR, de Nederlandse verzekeringstak van het concern, heb ik uitvoerig gesproken met vrouwen in het hoger en middenkader. Uit die gesprekken zijn de belangrijkste loopbaanbelemmeringen naar boven gekomen.

Tot nu toe overheerste de gedachte dat je alleen fulltime een hogere managementfunctie kon vervullen. Daar stappen we vanaf. We gaan meer mogelijkheden voor flexibel werken invoeren: vier dagen van negen uur, thuiswerken. Ik vermoed dat we hierdoor een kloof kunnen dichten. Je ziet nog te vaak dat talentvolle vrouwen in het middenkader na hun zwangerschapsverlof minder loopbaanperspectief hebben. De wens om voor een bepaalde periode flexibel te werken, wreekt zich met het maken van carrière stappen. Dat patroon moeten we doorbreken.

Dit soort maatregelen kun je al op korte termijn invoeren. Het veranderen van de bedrijfscultuur heeft een wat langere adem nodig. Maar zo'n verandering moet je wél stimuleren. Door heel gericht de juiste instrumenten in te zetten bijvoorbeeld. In de selectieprocedures voor hogere functies wil ik voortaan minimaal één vrouwelijke kandidaat hebben. En iedereen die bij ons het MD-programma doorloopt, krijgt nu standaard een module 'diversiteit'.

Met het invoeren van aparte vrouwennetwerken moet je uitkijken. Ik geloof veel meer in het betrekken van vrouwen in de bestaande mannenbolwerken. Bij onze top 300-bijeenkomsten gaan we nu met *wild cards* werken. De helft van het aantal kaarten stellen we beschikbaar aan talentvolle vrouwen binnen de organisatie."



## 'PAS BIJ 20 PROCENT BEN JE ALS VROUW GEEN 'SPECIAALTJE' MEER'

- Agendasetting bij KLM-top
- Plan van aanpak ontwikkelen
- Naar voren treden als rolmodel



"Een jaar of vijf geleden stond dit thema hoog op de agenda van de KLM-directie. Er zijn toen acties ondernomen én er zijn resultaten geboekt. Vanaf nu gaat het wel vanzelf, dacht men. Maar dat is een misvatting. Het gaat nooit vanzelf. De resultaten van toen zijn verbleekt; veel vrouwen die carrière hebben gemaakt zijn vertrokken. Als je de doorstroom van vrouwen naar hogere functies serieus neemt, zul je steeds met nieuwe acties moeten komen. Het heeft mij weinig moeite gekost de groepsdirectie ervan te overtuigen dat dit onderwerp constant op de agenda moet staan.

Ook het plan van aanpak dat ik heb opgesteld is in grote lijnen geaccepteerd. Met behulp van vragenlijsten heb ik input gevraagd van zo'n 600 vrouwen uit het midden- en hoger kader; met 300 vrouwen zijn groepsgesprekken gevoerd. Belangrijkste conclusie: aan het ambitieniveau ligt het niet. Ruim de helft van deze vrouwen geeft aan belangstelling te hebben voor nog één of twee loopbaanstappen en daar ook keuzes voor te willen maken.

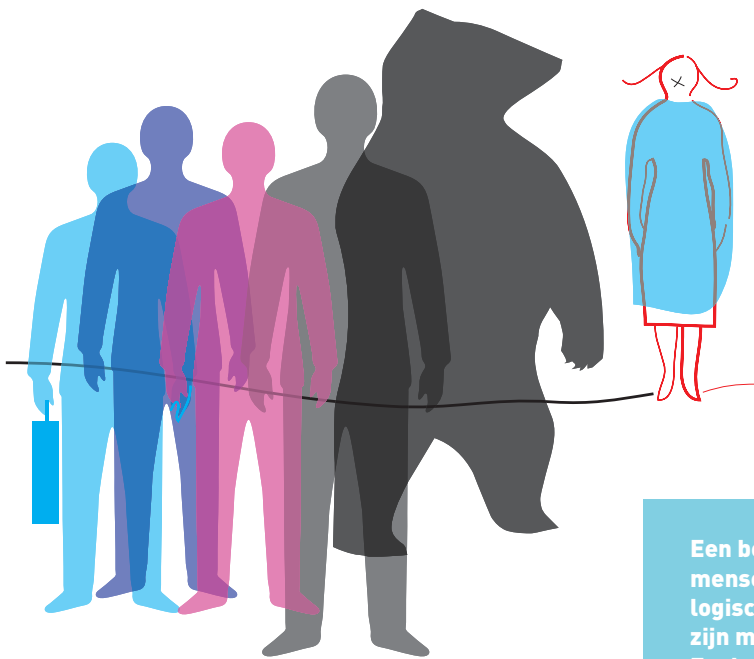
Maar goed: bij veel vrouwen constateer ik een te bescheiden opstelling, een soort van berusting in hun positie. Ik zou wel geen carrière kunnen maken want ik werk maar vier dagen. Zoiets. Tegen die

vrouwen zeg ik: reageer op een interessante functie, prent jezelf in dat je geknipt bent voor die job en laat het niet stuklopen op die vier dagen. Vaak kun je in de praktijk heel goed zelf je werktijden indelen.

De traditionele kijk van veel mannelijke chefs op wat wel en niet kan, is een struikelblok. Dat hoor ik ook van talentvolle vrouwen die de organisatie hebben verlaten. Daarom heb ik in het plan van aanpak een programma voor cultuurbewustwording meegenomen. Bij Shell zie je dat dit werkt. Verder gaan we voor vrouwen in de subtop een cursus persoonlijke effectiviteit en een coachingtraject aanbieden.

De lagere managementfuncties worden nu voor 20 procent door vrouwen bezet. In de subtop is dat nog maar een procent of zes. Dat cijfer moet omhoog. Het is belangrijk dat je als vrouw niet als 'speciaaltje' wordt gezien, en dat bereik je pas wanneer je als subsoort minimaal 20 procent van het geheel uitmaakt.

KLM Cityhopper heeft een grote vestiging in Engeland. Daar heeft nog nooit iemand aan mij gevraagd hoe het nu is om als vrouw dit bedrijf te leiden. In Nederland hoor ik dat bijna dagelijks. Een stompzinige vraag. Waarom krijgen mannen dit nooit voor hun voeten geworpen?"



# De ideale werkplek

Een bedrijf moet een plek zijn waar verschillende soorten mensen goed met elkaar kunnen samenwerken. Dat klinkt logisch, maar is lang niet overal het geval. Daarom stuurt Shell zijn managers naar een training *Diversity & Inclusiveness*. En daar kan het soms pittig aan toe gaan.

DOOR ROOS SCHLIKKER

'Mond dicht! Ik was nog niet klaar!' Trainer Lisa Stewart had de man uit haar cursusgroep net bedankt voor zijn bijdrage aan het voorstelronde, toen zij dit voor haar voeten geworpen kreeg. Lachend vertelt Stewart nu: 'Ik wilde net gaan uitleggen dat we een interessante middag zouden gaan hebben, waar iedereen respect toont voor elkaar en geen plaats is voor grof gedrag. Dit was wel meteen een heel goed voorbeeld van hoe het *niet* moest. Deze meneer had nog veel te leren.'

Gelukkig kón Stewart dat ook. Ze is namelijk gespecialiseerd in cursussen die managers leren hoe met elkaar om te gaan op het werk. De gedachte achter zo'n training is dat een bedrijf waar mannen en vrouwen met een uiteenlopende culturele achtergrond, religie, leeftijd of seksuele geaardheid goed met elkaar kunnen samenwerken, aardig in de buurt komt van de ideale werkplek. Aan managers de taak om die plek vorm te geven.

Zoals zo vaak bij nieuwe managementtools, is ook dit trainingsconcept uit de Verenigde Staten komen overwaaien. *Diversity & Inclusiveness* (D&I) heet het aan de andere kant van de oceaan. 'Diversity' staat voor het streven naar een zo divers moge-

lijke kring van werknemers; met 'inclusiveness' wordt beoogd dat iedereen zich betrokken en welkom voelt. Steeds meer Amerikaanse organisaties, van chipbakker Smiths tot de Nasa, verplichten hun managers een training D&I te volgen.

### Verkocht!

Shell is een van de eerste bedrijven die D&I de afgelopen jaren in Europa hebben geïntroduceerd. Lisa Stewart, ex-consultant bij onder meer Price-waterhouseCoopers, heeft speciaal voor het bedrijf een trainingsprogramma ontwikkeld. Dit programma was dé eye-opener van het zojuist afgesloten Ambassadeursnetwerk 2004/2005. Ambassadeur Rein Willems, president-directeur van Shell Nederland, had zijn collega's in het netwerk laten deelnemen aan een verkorte uitvoering van de training. Aanvankelijk bracht dat wat aarzeling teweeg, maar halverwege het programma waren nagenoeg alle ambassadeurs 'verkocht'. Een groot aantal deelnemers heeft aangekondigd zelf een 'diversiteitstraining' aan hun managers te gaan aanbieden.

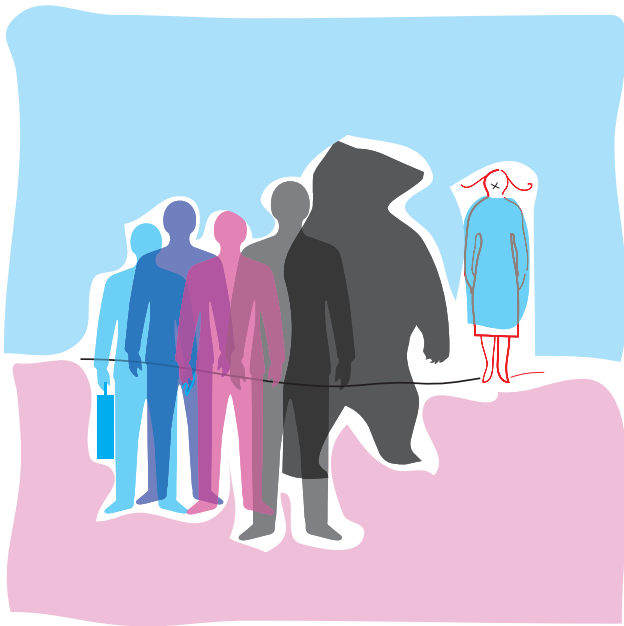
Lisa Stewart over haar trainingen voor Shell: 'Als we het bij Shell over D&I hebben, betrekken we daar verschillende aspecten bij: demografie,

omgeving, gedrag, onze HR-systemen. Over al deze aspecten stel ik tijdens zo'n training vragen.'

Bij het onderdeel 'demografie' dwingt Stewart de cursisten scherp na te denken over de kenmerken van hun collega's. Met name de verschillen tussen medewerkers komen aan bod. Daarna worden de 'omgevingsfactoren' besproken. 'Hoe gaan wij in dit bedrijf om met die verschillen? We komen dan al snel omstandigheden tegen waaruit blijkt dat ingeburgerde werkafspraken conflicteren met de persoonlijke situatie van medewerkers', aldus Stewart. →

### Mentoring circles

Sinds vorig jaar hanteert Shell een systeem van 'mentoring circles'. De verschillende 'circles', bestaande uit zo'n tien vrouwelijke *high potentials* en één mentor uit het senior management, komen ongeveer vier keer per jaar bijeen. Ervaringen, ideeën en oplossingen met betrekking tot specifieke thema's, zoals carrièreplanning, onderhandelingsvaardigheden en werk/privé-balans, worden dan uitgewisseld. De mentors krijgen door hun deelname aan de 'circles' een goed beeld van zowel ambities als belemmeringen. Zij worden aangemoedigd om met die kennis gericht actie te ondernemen om de positie van vrouwelijk talent te verbeteren.



Cursisten ervaren hoe HR-systemen als instrument voor het meten van prestaties belemmerend kunnen werken. Stewart: 'In hun beoordeling gaan leidinggevenden nog vaak uit van mensen die fulltime werken en geen gezin hebben om naar om te kijken. Maar de realiteit is meestal anders.'

Gedrag patronen krijgen de meeste aandacht van Stewart. De trainer maakt volop gebruik van oefeningen, spellen en simulaties om deelnemers ervan bewust te maken hoe het is om je als werknemer een buitenstaander te voelen. Stewart: 'Rollenspelen zijn soms erg confronterend. Het is niet prettig om tegenover iemand te zitten die je niet helemaal volwaardig behandelt. Als je dat in een rollenspel ervaart, zul je er in je dagelijkse werk vaker bij stilstaan hoe je zélf met mensen omgaat.'

## Borrelen

Wat man/vrouw-relaties betreft, zijn het soms ogenschijnlijke futiliteiten die ervoor zorgen dat vrouwen zich niet op hun gemak voelen. Stewart: 'Veel managers refereren met het woordje *hij* aan hun werknemers als ze een groep collega's toespreken. Dat is zelden *zij*. Als er constant alleen over mannen wordt gepraat en je bovendien ook nog eens in een omgeving zit waarin de mannen na het werk met elkaar gaan borrelen zonder dat ze jou uitnodigen, voel je je als vrouw al snel buitengesloten. Dit soort kleine dingetjes beïnvloe-

den hoe mensen een bedrijfscultuur ervaren.'

Tijdens de trainingen voert Stewart soms heftige discussies met de deelnemers om dit soort pijnpunten bloot te leggen. 'Normaliter kaarten vrouwen deze ergernissen niet zo snel aan, vaak omdat ze in de minderheid zijn op hun afdeling en niet zeurderig willen overkomen.

## D&I bij Shell Nederland

'Binnen vijf jaar zal de Koninklijke/Shell Groep door zowel interne als externe stakeholders worden gezien als een bedrijf dat diversiteit op waarde schat en keuzemogelijkheden biedt voor mannen en vrouwen met een uiteenlopende etnisch-culturele achtergrond.'

Deze doelstelling werd al in 1997 geformuleerd door de internationale directie van Shell. Sinds 2001 moeten alle vestigingen zich houden aan de zogeheten 'Diversity & Inclusiveness Standard', een verzameling waarden en normen voor de omgang tussen medewerkers. Shell-managers moeten verantwoording afleggen over het naleven van de D&I-richtlijnen in hun eigen afdeling.

Vanwege de voortvarende aanpak bij het implementeren van dit beleid kreeg Shell Nederland in 2003 de Diversity Award van VNO-NCW, een jaarlijkse prijs voor effectief diversiteitsbeleid. De jury was met name te spreken over de volgende maatregelen en projecten bij Shell Nederland:

- Benoeming van 'Diversity change agents' en installering van 'D&I focalpoints' binnen de organisatie. Deze functies en posten hebben een coördinerende taak en richten zich met name op bewustwording. De training Diversity & Inclusiveness is hier onderdeel van.
- Integratie van D&I in de HR-processen. Dit komt vooral tot uiting in een modernisering van het arbeidsvoorwaardenpakket. Het combineren van arbeid en zorg krijgt speciale aandacht. De faciliteiten voor kinderopvang zijn aanzienlijk verruimd, evenals de regelingen voor ouderschapsverlof. Mannen en vrouwen kunnen hun loopbaan tot maar liefst vier jaar onderbreken voor zorgtaken thuis.
- Aanbieden van specifieke cursussen voor vrouwelijke *high potentials* met als inzet: verbetering van persoonlijke vaardigheden ten aanzien van loopbaanstrategie.
- Aandacht voor D&I bij werving en selectie. Voor elke vacante functie wordt bijvoorbeeld gekeken of de baan parttime kan worden ingevuld.

Maar als er tijdens een training naar wordt gevraagd, komen de irritaties pas goed los.'

Het kan er tijdens die trainingen stevig aan toegaan, maar dat vindt Stewart geen bezwaar. 'Ik ben altijd blij als er een man opstaat die zegt: *Waarom hebben we eigenlijk meer vrouwen nodig in dit bedrijf?* Dan kan ik tenminste goed uitleggen dat een ander soort levenservaring een verrijking is voor dit bedrijf. Bij Shell werken nog steeds voornamelijk blanke mannen. We hebben andere denkpatronen nodig.'

Mooi en aardig, maar vermoedelijk staat lang niet iedereen open voor dit verhaal. 'Natuurlijk niet!' roept Stewart. 'Het komt vaak genoeg voor dat mannen hier onderuit gezakt komen zitten en meteen beginnen te brommen dat ze zo'n training totale tijdverspilling vinden. Mijn antwoord daarop is altijd: *Waarom vind jij dat?* Voor je het weet beland je dan in een inhoudelijke discussie en heb je toch mooi de kans om invloed te hebben op de manier waarop deze mensen in het leven staan.'

## 'JONGE GENERATIES HEBBEN MOEITE MET BESCHIKBAARHEIDSCULTUUR'



FRANK MAJOUR / secretaris-generaal  
ministerie Buitenlandse Zaken

- Ten minste één vrouw benoemen in top van ministerie
- Extra aandacht voor directies die doelstellingen niet halen
- Diversiteitstraining voor hoogste ambtenaren



"Voor het eerst hebben we nu een vrouw in de top van BZ: Renée Jones, directeur-generaal Regiobeleid en Consulaire Zaken. Iedereen vond dat het de hoogste tijd was om een vrouw te benoemen. De SG heeft zich in elk geval aan zijn woord gehouden, zo klinkt het.

Wij committeren ons aan de streefcijfers die het kabinet heeft opgesteld voor het benoemen van meer vrouwen in managementposities. Al een jaar of tien hebben we ruim 50 procent vrouwelijke instromers; het aandeel vrouwen in het middenmanagement is verdubbeld van 10 tot 20 procent. In het hogere management zitten we op zo'n 15 procent. Hier moeten we nog harder aan trekken.

Op één punt hebben we een nuance aangebracht in de streefcijfers: dat betreft de buitenlandse posten. Daar zijn de doelstellingen moeilijker te halen. Van de *chefs de poste*, ambassadeurs en consuls-generaal, is momenteel 15 procent vrouw. Op de Nederlandse ambassade in Praag staat een vrouw aan de leiding, en ook in Nairobi. Op de werkelijk zware posten hebben we nog geen vrouwen. Over een jaar of vijf zal dat anders zijn: de aanvoer van vrouwen uit de diplomatenopleiding en de middenrangen is immers verzekerd.

Toch moet ik constateren dat uitzending naar het buitenland voor veel vrouwen een lastige kwestie blijft. Hier speelt de privé-situatie

nog vaak parten. In de praktijk is het voor vrouwen moeilijker dan voor mannen om het gezin mee te nemen over de grens. Wij kunnen dit maar in beperkte mate sturen. We ondersteunen 'tandemplaat-singen', we maken bilaterale afspraken met gastlanden voor werkvergunningen, en waar mogelijk bemiddelen we bij het vinden van een baan voor de partner. Ook parttime werken op een buitenlandse post blijft lastig, want de kosten voor uitzending naar het buitenland zijn hoog. Maar we zoeken wel naar mogelijkheden.

We zijn ons ervan bewust dat de cultuur op BZ een lastig punt is. Er heerst hier een beschikbaarheidscultuur, lange dagen en ongewisse werktijden zijn de norm. Dat brengt dit werk nu eenmaal met zich mee. Maar ik merk dat de jongere generaties – óók de mannen – hier steeds meer moeite mee hebben. De ambtelijke top gaan we nu een training 'management en diversiteit' aanbieden. Bij andere organisaties heeft zo iets tot goede resultaten geleid.

Het uitdragen van de emancipatiegedachte is een belangrijke pijler van ons buitenlands beleid. Denk aan de rechtspositie van vrouwen, deelname aan onderwijs, economische zelfstandigheid, enzovoorts. Om hier effectief in te zijn, zullen we zelf het goede voorbeeld moeten geven: *Practice what you preach.*"



## 'SPREK VROUWEN ALS GROEP AAN'

- Instroom van vrouwen vergroten
- Een klankbord creëren voor vrouwelijk talent
- 'Samenwerking en diversiteit' verankeren in verandermanagement



“Na een korte dip zie je de aantrekkingskracht van de ICT-sector weer toenemen. In onze wervingsacties richten we ons nu speciaal op vrouwen. Voor die doelgroep organiseren we regelmatig lunches en speciale *jobdays*. Talentvolle vrouwen die misschien niet automatisch bij Accenture zouden solliciteren, komen zo in aanraking met een bedrijf dat expliciet aandacht besteedt aan hun situatie.

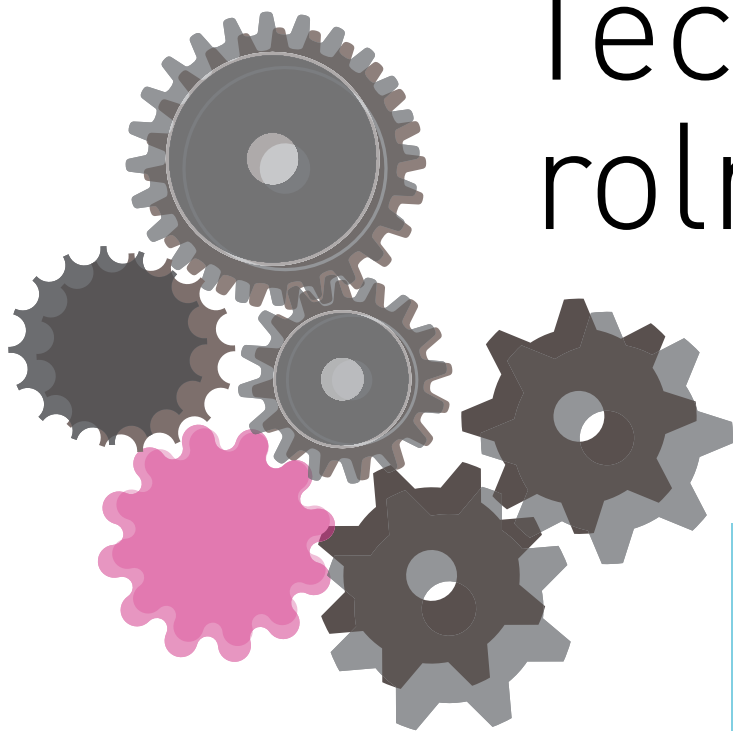
Door deze acties zien we de instroom van vrouwen toenemen, van 25 procent vorig jaar tot nu al bijna 35 procent. Ik kan daar maar één conclusie aan verbinden: vrouwen vinden het belangrijk als specifieke groep te worden aangesproken. Ze willen bij een bedrijf werken waar ze optimale mogelijkheden krijgen voor verdere ontplooiing. Blijkbaar sluit die wens goed aan bij de meritocratische bedrijfscultuur die wij willen uitdragen. Iedereen wordt gelijkwaardig behandeld, beoordeling vindt uitsluitend plaats op basis van prestaties.

Maar goed... vrouwelijk talent werven is een ding, dit talent ook kunnen behouden is iets anders. Nog altijd haken goede vrouwen af, vooral in de cruciale leeftijd van 30 tot 35. Over deze situatie organiseren we nu klankbordsessies, waarin vrouwelijke partners en se-

nior managers hun ervaringen uitwisselen. Daaruit blijkt bijvoorbeeld dat veel vrouwen een verkeerd beeld hebben van de werkdruk in een topfunctie. Ze veronderstellen dat ze *nóg* harder moeten werken, *nóg* minder vrijheid hebben. Maar dat beeld strookt niet met de werkelijkheid. Onze vrouwelijke partners geven zelf aan dat ze in hun functie juist meer mogelijkheden hebben gekregen om de eigen agenda te bepalen. Ze krijgen er weliswaar een commerciële verantwoordelijkheid bij, maar zijn minder gebonden aan de strikte deadlines van projecten.

Wij hebben een programma dat zich richt op het verbeteren van de klantrelaties, AccenTour genaamd. Daarbinnen besteden we speciaal aandacht aan het thema 'Samenwerking en diversiteit'. De grondgedachte is dat wij onze klanten beter kunnen bedienen als we divers samengestelde projectteams inzetten. Die brengen meer inventiviteit en creativiteit in. Mits aan één belangrijke voorwaarde is voldaan: diversiteit heeft alleen maar zin als je respectvol met anderen kunt samenwerken. Die vaardigheid moet je voortdurend stimuleren.”

# Technische rolmodellen



Werken in de techniek, juist ook voor vrouwen, wordt aangemoedigd op scholen. Maar in de praktijk knappen veel vrouwen af op de sfeer in technische bedrijven. Een vrouw met een technische achtergrond die hogerop wil, heeft het helemaal moeilijk. Een reeks netwerkinitiatieven wil die situatie radicaal veranderen.

DOOR ROOS SCHLIKKER

Lieve Declercq (38) kon het nauwelijks geloven. Ze had als technisch bedrijfskundige jarenlang in verschillende functies bij Esso Benelux gewerkt. Ze had een indrukwekkend cv bij elkaar weten te sprokkelen, totdat ze werd benaderd om algemeen directeur te worden van de Maltha Groep, een bedrijf dat zich voornamelijk bezighoudt met het recyclen van glas. Vlak voor haar benoeming vroeg een lid van de raad van commissarissen haar uit eten. 'Hij was een gevierd zakenman, dus het leek mij heel interessant om eens met hem te praten', vertelt ze. Het gesprek verliep prettig, maar aan het einde van de avond kreeg het een merkwaardige wending.

Declercq: 'Plotseling vroeg hij mij, zomaar uit het niets: *Weet je zeker dat je deze baan aan kunt? En is je man er wel mee akkoord?* Zelf had hij een vrouw die thuis zat. Hij kon zich amper voorstellen dat ik dat niet stiekem ook wilde. Ik viel haast van mijn stoel. Als klap op de vuurpijl gaf hij me ook nog een adviesje. *Overleg het eerst maar eens goed met je man.*

Nou ja! Alsof de tijd vijftig jaar werd teruggedraaid.'

In de wereld van techniek wordt nog altijd raar aangekeken tegen vrouwen in topfuncties. Lieve Declercq sloeg het advies van de commissaris in de wind, maar volgens haar is zijn raadgeving tekenend voor de manier waarop veel vrouwen in de techniek worden benaderd. 'Je bent en blijft een uitzondering.'

## Veiligheidsschoenen

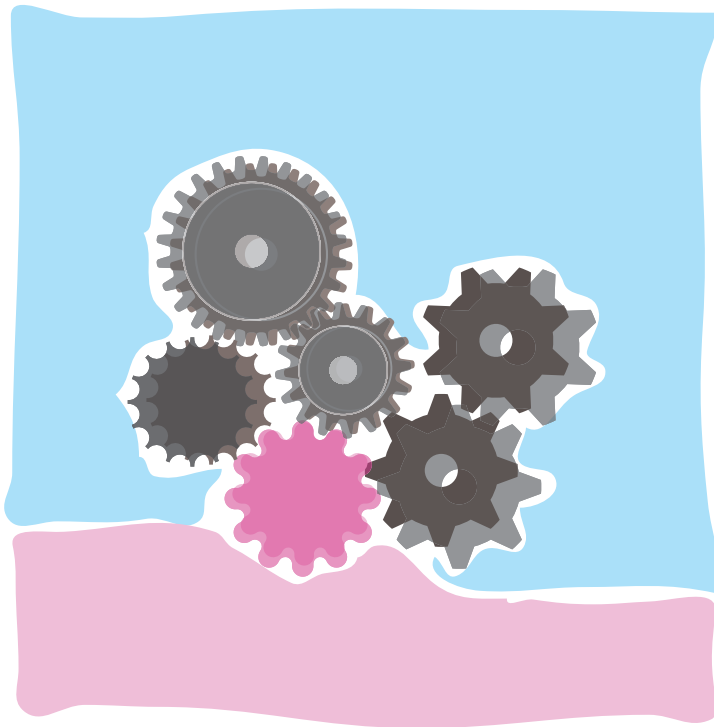
Daar moet verandering in komen. De afgelopen jaren zijn er verschillende initiatieven in het leven geroepen die ervoor moeten zorgen dat vrouwen met een technische achtergrond eenvoudiger carrière kunnen maken. Vanuit de wetenschappelijke hoek is er bijvoorbeeld NIME, een landelijk netwerk voor vrouwen in de informatica, wiskunde, natuurkunde en aanverwante richtingen. Daarnaast heb je Gaia, een netwerk waarin vrouwen uit de aardwetenschappen bijeenkomen.

Er zijn ook organisaties die het niet bij netwerken alleen houden. De

virtual community Tecwomen bijvoorbeeld, ingesteld als platform voor carrièrevrouwen in de techniek die onderlinge coaching zoeken en aanbieden. Vrouwen die het gemaakt hebben in de technische vakken presenteren zich als rolmodel, zogezegd om anderen te stimuleren dezelfde weg te bewandelen.

De vrouw achter Tecwomen is Grace Boldewijn. Zij is ceo van BoCari Engineering, een bedrijf dat gespecialiseerd is in advies en ontwerp op het gebied van industriële processen. Daarvoor werkte ze onder meer bij Shell, Akzo Nobel en Heineken. In 2002 werd ze uitgeroepen tot Zwarte Zakenvrouw van het Jaar. Die verkiezing stelde haar in de gelegenheid om via de media meer aandacht te vragen voor de positie van vrouwen in technische functies. Het afgelopen jaar zette zij die missie voort als deelnemer in het Ambassadeursnetwerk 2004/2005.

Boldewijn riep niet alleen Tecwomen in het leven, maar ook Milieutec, een organisatie die onder meer de emancipatie binnen de tech-



nische mkb-bedrijven onder de aandacht wil brengen. Volgens Boldewijn zijn dit soort initiatieven hard nodig. 'Als je als vrouw in de techniek niet gaat netwerken, dan kom je er niet. Onze situatie is nog steeds om te huilen, werkelijk waar. De technische wereld is totaal niet ingesteld op vrouwen. Tot een paar jaar geleden bestonden er niet eens helmen en veiligheidsschoenen voor vrouwen. Tegenwoordig kom je die mondjesmaat tegen, maar ze zien er echt niet uit. Natuurlijk is dat niet het belangrijkste punt. Ik wil heus niet op hoge hakken door een fabriek trippelen. Maar het toont wel aan hoe weinig rekening er wordt gehouden met vrouwen.'

## Parttime werken

Met Tecwomen organiseert Boldewijn regelmatig bijeenkomsten voor vrouwen in de techniek, zodat ze hun ervaringen kunnen uitwisselen. Lieve Declercq vindt dat erg prettig. 'Die bijeenkomsten zijn een feest van herkenning. Het is heel fijn om met elkaar te kunnen bespreken welke moeilijkheden je tegenkomt.'

Ook wordt er fiks gediscussieerd. Declercq: 'Laatst hadden we het uitgebreid over de vraag of je parttime zou kunnen werken in een technisch-

operationele functie. Zelf denk ik van niet. Wat mij betreft is het erg lastig een fabrieksploeg te leiden als je niet elke dag aanwezig bent. Lang niet alle vrouwen zijn dat met mij eens. Maar het blijft interessant dit te bespreken.'

Declercq toetst binnen Tecwomen niet alleen haar eigen mening aan die van anderen. Ze is ook benoemd tot 'officieel rolmodel' van de *community*. Het is haar taak andere vrouwen te inspireren voor een carrière in de techniek. Declercq: 'Ik vind het belangrijk om over te dragen dat werken in de techniek vooral ook leuk en interessant is. Vrouwen doen vaak erg moeilijk over het combineren van een baan en een gezin. Ik heb zelf drie kinderen en vind die combinatie absoluut geen punt. Juist bij een leidinggevende functie is het goed te doen.'

Maar veel mannen denken daar anders over, weet Amanda Sheombar (34). Zij is *product quality advisor* bij ExxonMobil en tevens aangesteld als rolmodel voor Tecwomen. Zij zegt: 'Ik ben nu zwanger van mijn tweede kind en hoewel iedereen enthousiast doet, zie ik bij veel mensen denkwooljes boven hun hoofd verschijnen. Daarin kun je lezen: *Kan ze dat wel allemaal combineren? Waarom gaat ze niet gewoon minder werken? Worden*

*de kinderen er straks niet de dupe van?'*

Opvallend genoeg zijn het niet alleen de oudere collega's die er zo over denken. 'Juist jongere mannen, zeg maar tussen de 30 en 45, hebben vaak heel traditionele denkbeelden. Iedereen moet zijn eigen balans maar vinden. Ik vind het fijn om een moeder te zijn die veel werkt. Nou en?'

## Gladde rug

Het zijn volgens Sheombar niet alleen de mannen die het traditionele rollenpatroon in stand houden. 'Nederland is een ontwikkeld land, maar het is verbazingwekkend te zien hoe snel vrouwen hun carrière opgeven. Al mijn Amerikaanse vriendinnen werken vijf dagen in de week en hebben twee of drie kinderen. Die hoor ik nooit klagen. Zo lang Nederlandse vrouwen hun denken niet veranderen, verandert deze maatschappij nooit.'

Grace Boldewijn is het daar hartgrondig mee eens. 'Vrouwen moeten sterk staan, dat is wat ik met deze netwerkinitiatieven wil realiseren. Natuurlijk krijg ik ook wel eens negatieve reacties. Dan vinden mensen me drammerig als ik er weer op hamer dat meer vrouwen in de techniek hard nodig zijn. Maar weet je, ik heb een heel brede en gladde rug. Daar kan ik alles van af laten glijden. En ik weet zeker: als we maar hard genoeg doorgaan en ons maar vaak genoeg laten zien, dan worden vrouwen in de techniek straks de gewoenste zaak van de wereld.' ←

**Meer informatie** over Nederlandse netwerken voor vrouwen in de techniek:

[www.science.uva.nl/misc/nimf/nimf1.html](http://www.science.uva.nl/misc/nimf/nimf1.html)  
[www.milieutec.net](http://www.milieutec.net)  
[www.vrouwen.net/gaia](http://www.vrouwen.net/gaia)  
[www.tecwomen.com](http://www.tecwomen.com)  
[www.vhto.nl](http://www.vhto.nl)

Internationale sites:  
[www.awis.org](http://www.awis.org)

## 'WIJ HEBBEN MEER ROLMODELLEN NODIG'



Paul Overmars / voorzitter Verbond van Verzekeraars

- Vrouwelijke leiders zichtbaar maken binnen de branche
- Het onderwerp in de publiciteit brengen
- De loopbaanbelemmeringen van vrouwen onderzoeken



“Deze branche heeft rolmodellen nodig. Vrijwel alle verzekeringsbedrijven hebben het onderwerp op de agenda staan. Maar ermee bezig zijn, leidt niet automatisch tot successen. Nog steeds overheerst het beeld dat de top van de verzekeringssector een mannenbolwerk is. Daarom is het goed dat we enkele positieve uitzonderingen hebben.

Ik juich het toe dat vrouwen in een gezichtsbepalende functie in de financiële wereld naar voren treden en het onderwerp diversiteit aankaarten. Dat kan een opsteker zijn voor andere vrouwen.

In ons blad *Verzekerd!* is uitgebreid aandacht besteed aan diversiteit. Vrouwen in gezichtsbepalende functies zijn hiervoor geïnterviewd. Het gaat erom dat iedereen in deze branche kan zien dat het thema breed en op zakelijke wijze wordt opgepakt.

Kijk, een jaar of tien geleden werd hier soms nog lacherig over gedaan. Maar gelukkig zien ook steeds meer verzekeraars de meerwaarde in van gemengde teams. Over het algemeen zijn mannen eerder geneigd zich te profileren ten overstaan van hun collega's. Vrouwen brengen andere eigenschappen mee. Zij hebben niet al-

leen een aanvullende functie op het teamwerk, maar spelen ook vaak een corrigerende rol. Uit onderzoek blijkt dat dit de *output* ten goede komt.

Ook de demografische ontwikkelingen pleiten voor meer vrouwen in de top. Een hele generatie babyboomers staat op het punt met pensioen te gaan. Dat heeft een enorme impact op de arbeidsmarkt. Daarnaast investeren we als maatschappij fors in de kennisontwikkeling van vrouwen. Dan is het macro-economisch gezien domweg een slechte zaak als we dit potentieel onvoldoende benutten.

Dit voorjaar organiseert het Verbond een speciaal congres voor zijn leden. Daar presenteren we de resultaten van een uitgebreid onderzoek naar de belemmeringen die vrouwen ondervinden in hun loopbaan. Nog dit jaar moet dat leiden tot een reeks adviezen en aanbevelingen die branchebreed opgepakt gaan worden. Ik merk van alle kanten dat het onderwerp leeft. Over niet al te lange tijd kunnen we hier de vruchten van plukken.”



## 'DE DRUK VAN ONDER KOMT ERAAN'

- Situatie bij Akzo Nobel in kaart brengen
- Plan van aanpak ontwikkelen
- Interesse voor bètastudies vergroten



"Bij Akzo Nobel Nederland hebben we ongeveer tweehonderd vrouwen die in aanmerking zouden kunnen komen voor een topfunctie. Die hebben we benaderd met een enquête. Het doel was de persoonlijke loopbaanambities in kaart te brengen en te constateren waar mogelijke knelpunten zitten. Een zelfde aantal mannen hebben we deze enquête toegestuurd. Van de vrouwen stuurde 99 procent de vragenlijst retour, bij de mannen was dat 60 procent. Geen misverstand mogelijk: het onderwerp lééft!

Van de vrouwen zegt 66 procent hogerop te willen, tegen 80 procent van de mannen. Opvallend is dat vrouwen eerder aangeven zo'n topfunctie ook wel buiten dit bedrijf te willen doen. Ik beschouw dat als een belangrijk signaal. Blijkbaar vinden vrouwen de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling hier niet optimaal. Je kunt pas goed met nieuw beleid aan de slag als je eerst deze zaken in kaart hebt gebracht.

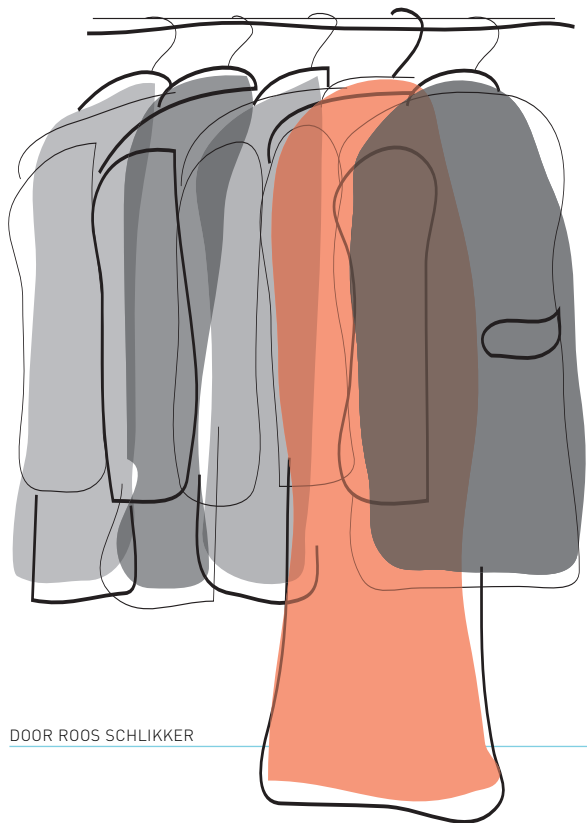
In een multinationale organisatie die op basis van business units is gestructureerd, kun je de zaken niet uitsluitend lokaal aanpakken. De conerndirectie moet dit onderwerp ook een warm hart toedragen. Met de komst van de nieuwe senior vice-president Human Resources zit dat wel goed. Hij is afkomstig van IBM en heeft daar

veel ervaring opgedaan met diversiteitsmanagement. Ik verwacht daarom dat we op corporate niveau wel wat actie op dit vlak kunnen verwachten.

Het concrete actieplan mag geen dictaat worden. Tijdens een roadshow gaan we met de tweehonderd potentiële topvrouwen in gesprek. Daarvoor nodigen we ook hun direct leidinggevenden uit. Het wordt een zaak voor iedereen. Deze gesprekken moeten als input dienen voor mijn plan van aanpak. Ik ga mij onder meer inzetten voor een speciaal op vrouwen gericht mentoringprogramma.

Over een jaar verwacht ik met harde streefcijfers te kunnen komen. Ik wil nog niet te hard van stapel lopen - daarvoor is Akzo Nobel nog te zeer een traditioneel technisch mannenbedrijf. Maar de druk van onder komt eraan, zeker als je beseft dat 70 procent van de farmacistudenten momenteel vrouw is. Kijk naar onze dochter Organon: dat lééft van de vrouwelijke hormonen. We hebben simpelweg vrouwelijke talenten nodig.

Ons arbeidsmarktcredo voor de komende jaren is 'Talent Factory'. Die belofte moeten we waarmaken, ongeacht het geslacht. En ook als dat betekent dat we extra voorzieningen moeten creëren die de combinatie werk en privé voor medewerkers eenvoudiger maakt."



DOOR ROOS SCHLIKKER

# Vrouwen in de Board

De code-Tabaksblad pleit impliciet voor meer vrouwen in bestuurlijke en toezichhoudende functies. De praktijk anno 2005 wordt nog in sterke mate bepaald door het traditionele *old boys network*. Een aantal opmerkelijke initiatieven wil nu definitief afrekenen met dat klassieke verschijnsel.

De Nederlandse code voor *corporate governance* – de code-Tabaksblad in de volksmond – zegt het niet met zoveel woorden, maar impliciet spreekt deze bundeling richtlijnen voor goed bedrijfsbestuur een banvloek uit over het traditionele *old boys network*. Een beperkt aantal heren op leeftijd dat grossiert in commissariaten en elkaar vacante zetels toespeelt, is nu niet bepaald een garantie voor een transparanter toezicht op ondernemingen. Niet alleen maximeert Tabaksblad het aantal toezichhoudende functies per commissaris op vijf, ook pleit hij voor het openbreken van de oude netwerken. Raden van commissarissen en andere toezichhoudende organen moeten eigentijdser en diverser van samenstelling worden. Zo staat het althans op papier.

Mooie woorden, maar vooralsnog komt er weinig van terecht. Daar moet snel verandering in komen, aldus een toenemend aantal zakenvrouwen. Zij hebben zich verenigd in enkele initiatieven die stuk voor stuk de doelstelling aanhangen dat meer vrouwen toegang moeten krijgen tot het door mannen gedomineerde bedrijfsbestuur.

### Vrouwen zichtbaar

Een van die initiatieven is Vrouwen in beeld, een initiatief dat door middel van een website vrouwen onder de aandacht brengt die uitstekend geschikt zouden zijn als commissaris. Jorien Crol, zelf directeur-eigenaar van vastgoedbedrijf Abacus, is een van de initiatiefnemers. Zij vertelt: 'Vrouwen in beeld is erg enthousiast ontvangen. Meer dan tweehonderd vrouwen hebben zich spontaan aangemeld. Van de vrouwen die ons geschikt lijken, wordt een foto en een beknopt cv op de website geplaatst. Als er weer eens een man naar voren treedt en roept dat er geen goede vrouwen voor topfuncties te vinden zijn, hoeven we alleen maar naar de site te verwijzen. Wij maken vrouwen zichtbaar.'

Tot nu toe zijn er nog maar drie vrouwen via dit initiatief in een commissarisfunctie geplaatst. Dat is inderdaad nog niet erg veel, beaamt Crol. 'We moeten geduld hebben, zoiets moet je opbouwen. Het is ons doel de discussie verder aan te zwen- gelen. Daarvoor kunnen we onder meer terugvallen op een comité van aanbeveling met prominente personen, zoals Ad Scheepbouwer, Neelie

Kroes en Sybilla Dekker.' Deze 'ambassadeurs' hebben zich volgens Crol bereid getoond om Vrouwen in beeld te introduceren bij notoire commissariaathouders à la Ton Risseeuw (ex-Getronics) en Fokko van Duyn (Corus). Vertegenwoordigers van het *old boys network* worden zo door hun 'soortgenoten' geattendeerd op het feit dat het potentieel van capabele vrouwen nog grotendeels onbenut is.

Kroes en Dekker, samen met verkeersminister Karla Peijs, waren tot voor kort zowat de enige vrouwengezichten die regelmatig opdoken in raden van commissarissen. Maar Kroes vertrok naar Brussel, Dekker en Peijs traden toe tot het tweede kabinet Balkenende. Met als gevolg dat het aandeel vrouwen in toezichhoudende organen eerder minder dan meer werd. Het was uitgerekend Morris Tabaksblad die zich in een vraaggesprek liet ontvallen dat er weliswaar een noodzaak is om meer vrouwen te benoemen, maar dat het steeds zo tegenvalt om 'gekwalficeerde vrouws- personen' te vinden.

### Vorkje prikken

Als reactie op die houding van Tabaksblad werd afgelopen jaar het



genootschap Rosenblatt opgericht. De motor achter dit initiatief is Monika Milz, directeur mkb van de Rabobank. Rosenblatt is een informeel genootschap dat enkele keren per jaar discussies organiseert met prominenten uit het bedrijfsleven. De centrale vraag: Waarom lukt het vrouwen met bestuurstaalnt maar mondjesmaat om op de posities terecht te komen die ze graag willen bekleden?

‘Wij willen het bedrijfsleven op andere gedachten brengen’, zegt Lizzy Venekamp, directeur van Opportunty in Bedrijf en lid van het genootschap Rosenblatt. ‘Wij beschikken niet over een databank met capabele vrouwen. Wel proberen we achter de schermen invloed uit te oefenen op benoemingen.’

Drie keer per jaar organiseert Rosenblatt een diner waarbij kopstukken uit politiek en bedrijfsleven aanschrijven. Morris Tabaksblat zelf heeft een vorkje meegeprikt, alsook Rob Boelen (Deloitte), professor Jaap van Manen (PricewaterhouseCoopers) en Lilian Gonçalves (Opta). Venekamp: ‘Wij nodigen mensen uit van wie wij weten dat ze gevoelig zijn voor dit onderwerp. Ze moeten er minimaal voor openstaan om erover in discussie te gaan.’

Het is moeilijk vast te stellen in hoeverre Rosenblatt er ook daadwer-

kelijk in slaagt de beoogde gedachteverandering te bewerkstelligen. Venekamp: ‘We bestaan nog maar kort. Daarnaast is het moeilijk om kwantitatief vast te stellen of er nu echt meer vrouwen worden benaderd voor bestuursfuncties. Maar mijn indruk is wel dat we met de Rosenblatt-diners bij veel beslissers de gedachte kunnen wegnemen dat er geen geschikte vrouwen te vinden zijn.’

## Ingekakt

Volgens Carmen Breedveld, eigenaar van werving- en selectiebureau Team Care, moet er nog heel wat gebeuren voor het roer écht om gaat. Fel zegt ze: ‘Er wordt altijd gezegd dat Nederland voorloopt op de rest. Dat is onzin. Nederland staat gewoon stil! Je moet als vrouw bijna een goochelaar zijn wil je op een bestuurlijke topfunctie belanden. Veel mannen beamen dat het anders zou moeten zijn, maar er gebeurt niets. Het is allemaal tamelijk ingekakt.’

Om de boel eens flink op te schudden, is Breedveld met het initiatief Women on Board gekomen: een programma van twee jaar waarin talentvolle vrouwen gecoacht worden voor een hoge managementfunctie. Breedveld: ‘Wij zorgen ervoor dat er straks honderden vrouwen zijn die exact over de kwaliteiten beschikken

waarnaar directies en besturen zagezgd altijd op zoek zijn. Ze hoeven dan niet meer aan te komen met het excuus dat er geen capabele vrouwen te vinden zijn.’

Women on Board wordt gesteund door een aantal vrouwen die hun sporen ruim en breed hebben verdiend in het bedrijfsleven. Één van hen is Wilma de Bruijn, directeur verkoop bij verzekeraar Avéro Achmea. Zij vindt: ‘Veel vrouwen willen wel op een hoge positie terechtkomen, maar hebben net dat extra steuntje in de rug nodig. Dat willen wij bieden.’

Zelf heeft De Bruijn nooit erg veel affiniteit gehad met speciale netwerkclubs voor vrouwen. ‘Ik heb ze nooit nodig gehad. Ik houd er niet van als er een soort strijd tussen de seksen wordt gevoerd. Maar dat neemt niet weg dat een betere doorstroming van vrouwen naar de top wel belangrijk is. Neelie Kroes zei altijd: We hebben meer kritische massa nodig. Dat vind ik nu ook. Als we daar met Women on Board aan kunnen bijdragen, is dat heel mooi.’

De ambities van Women on Board liegen er niet om. Initiatiefnemer Carmen Breedveld: ‘Het is mijn streven om dit jaar nog 250 vrouwen in hogere managementfuncties benoemd te krijgen. Ja, dat is inderdaad behoorlijk veel. Maar kom op, we hebben haast. Managers uit de babyboomgeneratie treden *en masse* uit. Er zijn heel wat functies te vergeven.’

Bovendien houdt Breedveld er rekening mee dat er flink wat plekken in de raden van commissarissen vrijkomen. Niet voor niets stelt de code-Tabaksblat dat het aantal toezichthoudende functies per commissaris ingeperkt moet worden. Breedveld: ‘Het zou prachtig zijn als een evenredig deel van die vacante plekken door vrouwen wordt ingenomen. Het bedrijfsleven heeft baat bij meer vrouwen in bestuurlijke en toezichthoudende functies. Dat probeer ik iedereen duidelijk te maken. Nederland moet uit zijn winterslaap worden gehaald.’

Meer informatie:

[www.womenonboard.nl](http://www.womenonboard.nl)

[www.vrouweninbeeld.nl](http://www.vrouweninbeeld.nl)

## 'COACHING HELPT, VOORAL AAN HET BEGIN VAN DE LOOPBAAN'



YVONNE VAN ROOY / voorzitter  
College van Bestuur Universiteit Utrecht

- Begeleidingstraject voor jonge vrouwelijke wetenschappers
- Interesse voor bètastudies vergroten



"Uit onderzoeken blijkt dat vrouwen al aan het begin van hun wetenschappelijke carrière op achterstand komen. Vrouwen zijn doorgaans weinig expliciet in het tonen van hun ambities. Ze redeneren dat uit de kwaliteit van hun werk wel moet blijken dat ze hogerop willen. Maar zo werkt het niet altijd. Je moet vooral zichtbaar zijn: in commissies zitten, aan stuurgroepen deelnemen, bestuurlijke taken erbij doen.

In de managementfuncties van de universiteit hebben we een redelijke balans tussen mannen en vrouwen. Ook de instroom van vrouwen in de lagere wetenschappelijke functies verloopt steeds beter. Het probleem zit hem vooral in de doorstroom naar hoogleerarenposten. Op dat vlak blijven we zitten met een scheefgroei.

Bij wijze van *pilot* gaan we nu aan drie faculteiten een mentoring- en coachingstraject starten dat specifiek op vrouwen is gericht. In het begin van hun academische loopbaan krijgen vrouwen een mentor, iemand die goed op de hoogte is van de universitaire infrastructuur en bij voorkeur van het mannelijke geslacht is. Ik hoop op het effect van een tweesnijdend zwaard: stimulerende adviezen voor jonge vrouwelijke wetenschappers, en mannelijke hoogleraren die zich bewust worden van de obstakels die vrouwen kunnen ondervinden. Een externe coach moet vrouwen vervolgens helpen bij het verder ontwikkelen van hun persoonlijke vaardigheden.

Bij de studies medicijnen en diergeneeskunde zie je nu een ruime oververtegenwoordiging van vrouwen. Bij andere bètastudies komt een zekere balans in zicht. Neem geowetenschappen. Daar is afgelopen jaar uitvoerig onderzoek naar gedaan, door de universiteiten en bedrijven als Shell, Grontmij en TNO. Aan de instroom van vrouwen ligt het niet, zo blijkt uit dat onderzoek. Wél aan de doorstroming. Dat is een extra argument om meer aandacht te besteden aan de begeleiding van vrouwen in het begin van hun loopbaan.

In Utrecht zijn we bezig het karakter van de traditionele bètaopleidingen te verbreden. We zetten in op combinatiemogelijkheden en vakken die meer raakvlakken met het bedrijfsleven bieden. Dat levert interessante nieuwe richtingen op, zoals biomedische wetenschappen en innovatiemanagement. Deze verbreding heeft meer aantrekkingskracht op vrouwen dan de traditionele opleidingen.

Met steun van Akzo Nobel zijn we het Junior College gestart. Dat is bedoeld om de interesse voor bètavakken onder middelbare scholieren te vergroten. Aan de universiteit ontwikkelen we speciale lesprogramma's voor deze doelgroep. Bij Akzo Nobel krijgen ze de praktijk te zien. Jonge vrouwelijke medewerkers van Akzo fungeren als rolmodel. Zij moeten aantonen dat een bètastudie tot een interessante en gevarieerde baan kan leiden."



**Vijf vrouwen aan een tafel: één staatssecretaris en vier zwaargewichten uit het bedrijfsleven. Stuk voor stuk pioniers. Ze waren ooit de eerste vrouwen in traditionele mannenbolwerken: IT, consultancy, olieboren, zelfs veeteelt. Onderwerp van gesprek: het bereiken van de top.**

#### **Zijn jullie rolmodellen?**

Van Gennip: 'Toen ik zwanger was, kreeg ik vragen over de combinatie werk en privé-leven. Zulke vragen werden nooit gesteld aan mannelijke kabinetsleden met jonge kinderen. Ook al is het niet de bedoeling, je bent toch op een bepaalde manier bijzonder.'

#### **Heeft die functie van rolmodel dan vooral met kinderen te maken?**

Van Gennip: 'Ik doe dit werk omdat ik het leuk vind. Maar omdat het mij lukt dit te combineren met een jong kind, ben ik een rolmodel geworden tegen wil en dank. Een mannelijke ceo vertelde mij dat hij in zijn bedrijf had gezegd dat nu niemand meer een excuus heeft om geen vrouwen in de vruchtbare leeftijd aan te nemen. Als ik met zwangerschapsverlof kan, kunnen andere vrouwen dat ook.'

Brekelmans: 'Ik heb nooit op mijn cv gezet dat ik getrouwd ben en kinderen heb. Toen ik me na een half jaar bij de Rabobank liet ontvallen dat ik kinderen had, werd er vol verbazing gereageerd en wilde iedereen weten hoe ik dat combineerde. Toen realiseerde ik me dat er nooit iets zou

veranderen als ik daar niet over zou praten.'

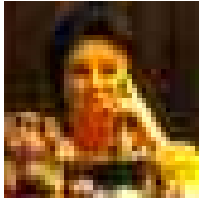
Van der Meer Mohr: 'Ik heb eerst mijn carrière op de rails gezet en toen in rap tempo vier kinderen gekregen. Ik kreeg mijn derde kind toen ik in de directie van de NAM zat. Ik liep door de gang, op zoek naar plekken waar ik kon kolven. Mannelijke collega's waren dat niet gewend. De beste handlangers waren de dames van de koffie. Ik ben drie maanden na elke zwangerschap weer aan het werk gegaan; nooit parttime gewerkt of langer verlof genomen.'

#### **In een gesprek over loopbaanperspectieven voor vrouwen gaat het meteen over kinderen.**

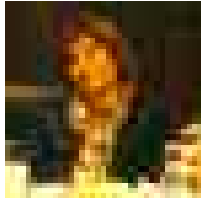
Brekelmans: 'Ik stoer me daaraan. Alsof alleen vrouwen voor kinderen kunnen zorgen. Alsof emancipatie alleen voor vrouwen is uitgevonden.'

Van Gennip: 'Zoiets als kinderopvang moet je weghalen uit de vrouwendiscussie. Dat is een onderwerp voor ouders.'

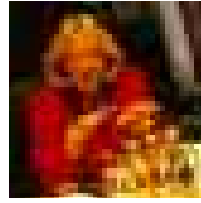
Tümer: 'In de jaren vijftig werden vrouwen naar huis gestuurd en moest de man het gezinsinkomen binnen brengen. Dat heb ik nog nooit ergens anders meegemaakt. In



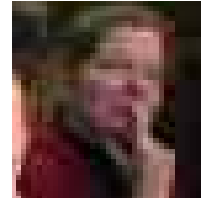
Karien van Gennip



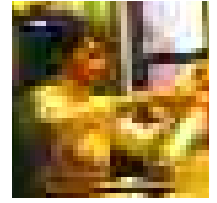
Ingrid Brekelmans



Pauline van der Meer Mohr



Margriet Tiemstra



Yasemin Tümer

## Vijf vrouwen over het bereiken van de top

# ‘Wij blijven lekker onszelf’

DOOR TWAN VAN DE KERKHOF \*

andere landen moet iedereen werken voor zijn brood.’

Van Gennip: ‘Dat is in Nederland aan het veranderen. Als je nu begin dertig bent en je wilt een huis kopen, heb je twee salarissen nodig.’

Van der Meer Mohr: ‘Cultuurveranderingen gaan onwaarschijnlijk langzaam als het economisch nog zo goed gaat dat mensen het zich kunnen veroorloven van anderhalf inkomen te leven, en zo lang het zowel bij mannen als vrouwen zo tussen de oren zit dat het geijkte patroon goed en nastrevenswaardig is.’

**Behoort het tot jullie verantwoordelijkheid om te zorgen voor zaken als kinderopvang, zodat andere vrouwen carrière kunnen maken?**

Van Gennip: ‘Een van mijn medewerkers is net vader geworden. Hij was niet van plan om vier dagen te gaan werken. Ik zei tegen hem dat zijn vrouw ook weer aan het werk wilde en dat hij volgens mij ook zijn zoon wilde leren kennen. Hij heeft nu op vrijdag vrij en hij vindt het spannend om voor zijn zoon te zorgen. Dat is de manier waarop emancipatie behoort te werken.’

**Nog andere voorbeelden uit eigen ervaring?**

Van Gennip: ‘In de *Ondernemersbrief* die ik vorig jaar heb uitgebracht, worden voorbeelden met ‘hij’ afgewisseld met ‘zij’. Dan zie je dat gewone voorbeelden uit de praktijk toch een enorme denkomslag kunnen veroorzaken. Bij sprekebeurten heb ik het wel eens over mijn buurmeisje dat ondernemer wil worden. Iedereen zie je dan opveren. Dat zijn ze niet gewend. Blijkbaar associëren mensen ondernemerschap nog steeds met mannen.’

Brekelmans: ‘Bij een bijeenkomst van VNO-NCW onlangs zaten aardig wat vrouwen in de zaal en maar één op het podium. Dat smoesje van ‘we kunnen ze niet vinden’ gaat toch niet meer op. Er zijn genoeg goede vrouwen.’

Van der Meer Mohr: ‘Er zijn veel onderzoeken waarin jongens en meisjes van rond de twintig wordt gevraagd hoe hun leven er over tien jaar uitziet. De jongens denken dat ze dan een mooie carrière hebben, dat ze getrouwd zijn en kinderen hebben en dat hun vrouw een baantje heeft, met de nadruk op -tje. Ik ken een onderzoek waarin de meisjes zeggen dat ze kinderen krijgen en dat ze daarna wel verder zien. →

## Vijf vrouwen over het bereiken van de top



Geen enkel meisje zegt dat ze een eigen carrière zal hebben tot aan haar pensioen. De verwachtingspatronen van jongens en meisjes zijn zo verschillend, dat ik er langzaam een beetje moedeloos van word.'

Tümer: 'Er zit ook een cultuurelement in. Als je in Turkije tot de gegoede burgerij behoort, zorg je dat je vrouw niet werkt. Als je onze verhalen hoort, dan werken wij omdat het voor ons bijdraagt aan de zingeving. Dat denken zit niet in de voorbereiding van jongeren op het volwassen leven.'

**Karien van Gennip** staatssecretaris Economische Zaken (36)

'Ik heb na mijn middelbare school natuurkunde gestudeerd in Delft. Ik vond het erg leuk omdat ik voor het eerst in een omgeving zat waar mensen ook in cijfertjes dachten en waar presteren niet als iets raars werd gezien. Ik ben daarna naar McKinsey gegaan, waar ik me dankzij dezelfde sfeer van analyse en prestaties ook erg thuis voelde. Ik ben daar begonnen met het idee dat het niet uitmaakte dat ik een vrouw was, als ik maar presteerde. Maar in de loop der jaren ben ik er achter gekomen dat je als vrouw toch anders bent omdat mannen je anders zien. Na McKinsey heb ik een jaar bij de Autoriteit Financiële Markten gewerkt. Daarna ben ik staatssecretaris geworden in een kabinet met relatief veel vrouwen. Het overkomt me nu bijna niet meer dat ik als enige vrouw in een grote groep mannen verkeer. Behalve een enkele keer bij een handelsmissie.'

**Ingrid Brekelmans** directeur retail Rabobank Amsterdam e.o. (45)

'Ik heb HTS bedrijfskunde en marketing gestudeerd. Ik ben in de automatisering terecht gekomen, bij BSO/Origin. Daar ben ik begonnen in de sales en geëindigd als vestigingsdirecteur. Toen ik er drie maanden werkte, zei een mannelijke collega dat hij dacht dat ik alleen was aangenomen vanwege mijn mooie ogen maar dat hij er inmiddels achter was dat ik ook nog wat kon. Ik ben weggegaan bij BSO toen het bedrijf werd overgenomen door Philips. Ik ben een tijdje sales- en services director geweest bij Nielsen Marketing Research en daarna ben ik overstapt naar de Rabobank als marketingmanager. Ik heb verschillende functies binnen de Rabo gehad en werk inmiddels bij een lokale bank, waar ik de enige vrouw in de directie ben.'

**Jullie schetsen allemaal een beeld dat jullie het erg naar je zin hebben in jullie functies. Tegelijkertijd schetsen jullie een pessimistisch beeld van de jongere generatie.**

Van Gennip: 'Lagere en middeninkomens kunnen straks niet meer volstaan met maar één inkomen. Bij de hogere inkomens willen een heleboel vrouwen de prijs van een carrière niet betalen.'

**Wat is die prijs?**

Van Gennip: 'De prijs is dat je een aantal dingen níet kunt doen. Je kunt niet én veel hobby's hebben, én kinderen, én een heftige carrière, én al je vrienden zien, én zelf je gordijnen maken.'

**Is dat een prijs die je met liefde betaalt?**

Van Gennip: 'Ja. Ik doe op dit moment twee dingen: mijn baan en mijn dochter. Ik heb de tijd niet meer om te trainen voor halve marathons en ik kan niet twee keer per week leuk afspreken met mijn vriendinnen. Ik heb nog nooit een man horen zeggen dat hij dat een probleem vindt. Bij een topbaan hoort een bepaald arbeidsethos.'

**Herkennen jullie dat allemaal?**

In koor: 'Ja, ja, absoluut.'

Tiemstra: 'Doorklimmen betekent offers brengen.'

**Tegenwoordig haken zoveel topvrouwen af, dat er zelfs een term voor is bedacht: de opt-out revolution. Hebben jullie hier een verklaring voor?**

Tiemstra: 'Iedereen vindt het heel normaal dat een man aangeeft dat hij hogerop wil nadat hij drie jaar een bepaalde functie heeft bekleed. Een vrouw doet dat niet. Die wacht af. Vrouwen moeten geholpen worden zichzelf te verkopen.'

**Zie je dat ook als jouw taak?**

Tiemstra: 'Ja, ik coach een groot aantal vrouwen. Van het jonge talent bij Achmea is 40 procent vrouw. In de top ben ik de enige. Daar zit dus een ontzettende verspillings.'

Brekelmans: 'Overall waar ik werk, solliciteren plotseling vrouwen.'

Van der Meer Mohr: 'Je moet ook facilitair ondersteunen, en dan doel ik niet alleen op kinderopvang. Als je een cultuur hebt waarin 80 uur aanwezigheid de norm is en waar bij iedereen dag en nacht zit te buffelen, ben je niet erg vrouwvriendelijk bezig.'

## 'ZONDE, DAT DEZE BRANCHE VROUWELIJK TALENT LAAT VERTREKKEN'



MARLIES DE RUYTER DE WILDT /  
client services director Ogilvy & Mather

- Het onderwerp op de agenda van de reclamebranche zetten
- Lancering [www.femlog.nl](http://www.femlog.nl)



"Het is nog erger dan ik dacht... De werknemersenquête van branchevereniging VEA onder 52 bureaus laat een fraaie balans tussen mannen en vrouwen zien. Maar in de top van de reclamesector kom je nog maar 4 procent vrouwen tegen. Absoluut *shocking*, wat mij betreft.

Uit allerlei onderzoeken weten we inmiddels dat divers samengestelde teams tot betere bedrijfsresultaten en meer creativiteit en innovatie leiden. Die aspecten zijn van groot belang voor onze branche. Onze toegevoegde waarde ligt in het feit dat we de business van onze klanten laten groeien door onderscheidende creativiteit te bieden.

Maar er speelt nog iets: 80 procent van de aankoopbeslissingen worden door vrouwen genomen. Voor het succes van de campagnes die reclamebureaus ontwikkelen is deze doelgroep dus van wezenlijk belang. Allemaal klinkklare argumenten waarom het management van de bureaus zich meer moet inspannen om vrouwen in topposities te benoemen. En ze op die plek te behouden natuurlijk.

Binnen de VEA en het vakblad *Adformatie* heb ik dit onderwerp aan de orde gesteld. Ik vond veel weerklank, maar bemerkte tegelijkertijd een oorverdovende stilte. Het onderwerp ligt moeilijk. 'Er zijn nu eenmaal geen geschikte vrouwen', hoor je nog vaak. Ik vraag me dan af of er überhaupt wel gekeken is naar vrouwelijk potentieel.

Ik realiseer me dat dit iets voor de lange adem is. Deze branche

draait van oudsher om zichtbaarheid, sterke persoonlijkheden en grote ego's. Er worden lange dagen gedraaid; bij het voorbereiden van een pitch moet je soms nachtenlang doorhalen. Dat vraagt veel van de medewerkers. Neem zoiets als kinderopvang, dat moet je wel kunnen plooiën. Maar dat geldt zowel voor mannen als vrouwen.

Veel vrouwen in de reclame kiezen na verloop van tijd voor een bestaan als freelancer. Klaarblijkelijk geeft ze dat een gevoel van flexibiliteit. In de praktijk zie ik dat deze mensen minstens zo hard werken als in een vaste baan. Het is ze blijkbaar om mentale vrijheid te doen. Bureaus moeten dit serieus nemen: ze investeren fors in de ontwikkeling van talent; als werknemers dan besluiten te gaan freelancen, is er sprake van kapitaalvernietiging.

Principes als 'bij gelijke geschiktheid' mogen wat mij betreft regelrecht naar de prullenbak. Het bestaat gewoon niet dat twee mensen in gelijke mate over dezelfde kwaliteiten beschikken. In een branche waar het talent van mensen de belangrijkste onderscheidende factor is, ontcom je er niet aan een lange-termijnvisie te formuleren op het ontwikkelen en behouden van je medewerkers. Dan hoeft zwangerschap ook geen issue meer te zijn. Die 16 weken verlof vallen dan simpelweg in het niet."

[zie ook pagina 8]



## 'VROUWEN MOETEN ZICH NADRUKKELIJKER PRESENTEREN'

- Wervings- en selectieprocedure verbeteren en transparanter maken
- Coaching van jong vrouwelijk talent
- Proces van cultuurverandering op gang brengen



"Aan de Technische Universiteit Delft hebben we nu zes vrouwelijke hoogleraren, op een totaal van 450. In vergelijking met andere universiteiten in Europa is dat ver onder maat. Delft is nog bij uitstek een mannenbolwerk. Het College van Bestuur ziet hier nu ook de nadelige gevolgen van in. Kijk alleen maar eens naar het aantrekken van studenten, wat steeds meer een issue wordt. Wil je als technische universiteit aantrekkelijk zijn voor vrouwen, dan zul je moeten laten zien dat ook zij hier een wetenschappelijke carrière kunnen maken.

Het streven is nu om binnen twee jaar minimaal 15 vrouwen op hoogleraarposten te hebben. Daarbij wordt speciaal gekeken naar vakgebieden waarin vrouwen extreem zijn ondervertegenwoordigd, zoals technische natuurkunde. Ik heb een reeks aanbevelingen gedaan over het verbeteren van de wervings- en selectieprocedure. Die hebben geleid tot pittige discussies, maar uiteindelijk zijn mijn adviezen stuk voor stuk overgenomen.

Tot nu toe werd er bij benoemingen vooral gekeken in de eigen kring. Formeel kwam er een advertentie in de krant, maar vaak stond al lang vast welke man de voorkeur van de adviescommissie had. Vanaf nu moet zo'n commissie verantwoording afleggen over de wijze waarop de werving heeft plaatsgevonden. Het argument dat er geen geschikte vrouwen zijn gaat niet langer op. Willen is kunnen.

Ik weet het: veel mannen beweren dat dit tot positieve discriminatie leidt en dat de kwaliteitscriteria hierdoor naar beneden worden bijgesteld. Maar dat is een drogreden. Deze criteria zijn door mannen opgesteld, volgens hun mannelijke waarden- en normenstelsel. In mijn optiek moet het doel van de wetenschap het bevorderen van de welvaart en het welzijn van de mensheid zijn. De inbreng van vrouwen is daarbij onontbeerlijk.

Binnen ons systeem van loopbaanafspraken is nu ruimte gemaakt voor het coachen van talentvolle jonge vrouwen. Ik merk dat vrouwen wat terughoudend zijn in het onder de aandacht brengen van hun eigen kwaliteiten. Om het populair te zeggen: ze hebben minder van het haantjesgedrag dat veel mannen kenmerkt. Ze mogen zichzelf gerust wat nadrukkelijker presenteren.

Ik heb het universiteitsbestuur ervan kunnen overtuigen dat een diversiteitstraining voor medewerkers in staffuncties tot goede resultaten kan leiden. Zie de successen bij Shell. Ik verwacht dat deze training het proces van cultuurverandering op gang zal brengen. Dat is hard nodig als je bedenkt dat er op de campus in Delft niet eens mogelijkheden voor kinderopvang zijn. Zelfs in derdewereldlanden is dat beter geregeld."

## Vijf vrouwen over het bereiken van de top



Tümer en Brekelmans tegelijk: 'Ook niet manvriendelijk.'  
Van Gennip: 'Of oudervriendelijk.'  
Brekelmans: 'Als je even doorzet en op een niveau hoger bent, ben je iets meer baas over je eigen agenda. Natuurlijk komt het dan nog voor dat je kind een voorstelling heeft en dat je toch naar die belangrijke vergadering moet. Je moet ook de school opvoeden dat ze niet pas een week van tevo-

ren vertellen wanneer het schoolreisje is, dat ze het liefst vooraf een jaarprogramma maken. Negen van de tien keer lukt het dan om erbij te zijn en die ene keer niet.'  
Van Gennip: 'Natuurlijk zit mijn agenda overvol, maar als het moet kan ik hem vrijmaken. Behalve wanneer ik in de Kamer moet zijn.'

Van der Meer Mohr: 'Het heeft ook te maken met vaardigheden. Assertiviteit is een belangrijke vaardigheid. Vrouwen die ruimte claimen zijn veel succesvoller in het balanceren van werk en privé dan vrouwen die afwachten tot iemand hen suggereert dat ze ook een dagje thuis kunnen werken.'

### Wat kun je doen om dat te bevorderen?

Van der Meer Mohr: 'Ik kan beleid maken dat vrouwen de ruimte biedt om die flexibiliteit te creëren. Mannen in mijn omgeving die kinderen kregen, heb ik altijd gevraagd wanneer ik hun verzoek om ouderschapsverlof tegemoet kon zien. Dan kijken ze een keer raar, nog een keer, maar de derde keer gaat het nieuws rond en op een gegeven moment is het onderdeel van de cultuur. Het is net waaraan je als baas aandacht besteedt.'

Van Gennip: 'Dat coachen is heel belangrijk. Je hebt als jonge vrouw niet alleen rolmodellen nodig, maar je hebt ook iemand nodig die je begrijpt. Ik was bij McKinsey op een zeker moment medeverantwoordelijk voor recruiting. Als er een meisje kwam dat natuurkunde had gestudeerd in Delft, moest ze wel heel rare dingen doen, wilde ik haar niet naar de tweede ronde laten doorgaan. Ik herkende veel van mezelf. Een jongen uit Leiden had het wat moeilijker bij mij. Een mannelijke leidinggevende zal ook meer hebben met een man van 35. Hij krijgt pas meer begrip voor vrouwen als hij zich beter inleeft. Als je mannen daarvan bewust maakt, kunnen ze een omslag maken in hun natuurlijke affectie.'

Van der Meer Mohr: 'Mensen herkennen talent beter als dat eruit ziet zoals zijzelf. Zolang mensen die talent moeten herkennen vooral mannen zijn, is het lastig voor hen om vrouwelijk talent goed in te schatten.'

**Waren de mannen bij McKinsey er gevoelig voor als je vertelde dat ze anders naar de dingen moesten gaan kijken?**

Van Gennip: 'Je moet een voortrekker hebben, liefst een

**Yasemin Tümer** partner Atos Consulting (49)

'Ik ben geboren in Istanbul. Mijn vader werkte bij internationale bedrijven. Ik ben in Parijs afgestudeerd en heb daarna sociale wetenschappen gedaan in Groningen. Mijn eerste werkervaring had te maken met de emancipatie van vrouwen en gastarbeiders. Omdat ik internationaal aan de slag wilde, ben ik voor DHV gaan werken in Pakistan, India, Afrika en Oost-Europa. Vervolgens ben ik overgestapt naar KPMG. Nadat KPMG Consulting verkocht werd, ben ik partner geworden bij Atos Origin. Ik heb altijd veel nevenfuncties gehad. Zo ben ik lid van de commissie Pavem (Participatie van Vrouwen uit Etnische Minderheden, red.) en zit ik in het bestuur van de Publieke Omroep. Overal waar ik kom, ben ik bijna altijd de eerste vrouw.'

**Margriet Tiemstra** lid raad van bestuur Eureko/Achmea (51)

'Ik heb veeteelt gestudeerd in Wageningen. Ik was de enige vrouw en geen boerendochter, dus absoluut verkeerd. Mijn eerste baan was in de belangenbehartiging voor de vee- en vleessector. Je zat voortdurend in het verdomhoekje, vooral omdat ik me bezighield met kalveren. Vervolgens werd ik gevraagd als commercieel directeur van een kalverenlacherij in Apeldoorn. Toen ik er al zat, bleek het bedrijf onder curatele te staan van de bank. Ik heb de interim-directeur drie, vier maanden geholpen. Daarna ben ik in de advieswereld gerold. Ik werd de eerste vrouwelijke partner in een bureau van twintig man. Acht, negen jaar lang ben ik in de huid van de klant gekropen. Toen wilde ik zelf voelen wat het betekende om geconfronteerd te worden met de consequenties van mijn adviezen. Ik kwam in de directie van FBTO. Na vijf jaar stapte ik over naar de directie van de bank van Achmea. Daarna werd ik voorzitter van de unit arbeidsbedrijven, arbo en reïntegratie. Nu zit ik in de raad van bestuur van Eureko/Achmea.'



man. Pieter Winsemius is door die bewustwording gegaan; hij heeft er veel aan bijgedragen dat de mannen bij McKinsey anders gingen kijken. Op een gegeven moment wilde iedereen vrouwen in het team. Mannen maken de omslag als ze afstuderende dochters hebben. Dan zien ze opeens welke moeilijkheden vrouwen tegenkomen die carrière willen maken.'

Brekelmans: 'Het is heel menselijk om vanuit je eigen perspectief te kijken. Je doorbreekt dat alleen als je je in elkaars leefwereld verdiept en dingen bespreekbaar maakt. Bij voorkeur met een beetje humor. Mannen hebben hun eigen netwerken en kennen elkaar dus al. Vrouwen kunnen ook heel veel van elkaar leren. Overigens ook van mannen.'

### Die vrouwennetwerken, werken die eigenlijk wel?

Tiemstra: 'Ik ben begin jaren tachtig voorzitter geweest van zo'n tutholaclub en ik vond het niks. Het was puur afzetten tegen mannen. Je moet zoeken naar de complementariteit. Ik geloof persoonlijk niet zozeer in het van hogerhand opzetten van een vrouwennetwerk. Dat moet spontaan gebeuren. De vrouwen bij Achmea zijn op een paar handen te tellen. Bij conferenties trekken we altijd naar elkaar toe. We kennen elkaars telefoonnummers.'

Van Gennip: 'In mijn tijd bij McKinsey heb ik een netwerk opgezet met vrouwen van binnen en buiten het bedrijf, 35 in totaal. Het is een groep waar ik nog steeds prettig mee praat. Soms over man/vrouw-onderwerpen, soms over kin-

deropvang en soms over businessonderwerpen.'

Brekelmans: 'Ik kom altijd wel met iets terug van de bijeenkomsten van ons vrouwennetwerk. Dat komt vooral omdat je over de schutting van je eigen afdeling heen kunt kijken. Vrouwen uit andere delen van de organisatie praten vrij over hun problemen en daar leer je van.'

Tümer: 'Vrouwennetwerken werken niet als ze ontaarden in klaagzangen over kinderopvang. Ze werken wel als je elkaar support kunt bieden. Je staat vaak toch alleen en dan helpt het als je met andere vrouwen in soortgelijke posities kunt praten. Ik heb altijd gedaan wat ik wilde. Je moet als vrouw je eigen weg kiezen. Omdat wij daarin een stapje verder zijn, kunnen we anderen helpen. Als we daarin andere invalshoeken kunnen bieden, hoeven bepaalde patronen zich minder vaak te herhalen.'

### Hoe moeilijk is het voor jonge vrouwen om zich niet al te veel aan te trekken van de omgeving? Ik heb verhalen gehoord van vrouwen die afhaakten omdat ze geen zin hadden in politieke spelletjes.

Van der Meer Mohr: 'Dan heb ik slecht nieuws voor je. Politieke spelletjes vind je overal, ook als je naar een andere organisatie gaat. Als je daar niet mee overweg kunt, dan heb je een probleem.'

### Hebben vrouwen daar meer last van dan mannen?

Van der Meer Mohr: 'De spelregels worden gemaakt door de dominante groep. Als je de spelregels niet beheerst omdat je niet tot die dominante groep behoort, sta je op een achterstand. Dat is pas echt een diversiteitsprobleem. Dus je moet proberen een *level playing field* te creëren, de achterstand in te lopen en samen de spelregels bepalen. Je hebt als vrouw de keuze om het spel volgens de regels van de mannen te spelen of hardnekkig jezelf te blijven. Als je daar niet uit wilt kiezen, dan kun je alleen nog maar afhaken. Maar als ik hier om de tafel kijk, hebben wij voor optie twee gekozen. Wij blijven lekker onszelf.' ←

**Pauline van der Meer Mohr** group director human resources TPG (45)

'Ik heb rechten gestudeerd in Rotterdam, Cambridge en Florence. Daarna heb ik een paar jaar gewerkt bij het advocatenkantoor dat nu De Brauw Blackstone Westbroek heet. Ik had een aantal zaken tegen Shell gedaan. 'Kom maar voor ons werken, dan zijn we van je af', zeiden ze bij Shell. Ik heb zo als twenty something de hele wereld overgevlogen en mooie deals in elkaar getimmerd. Een brede carrière van vijftien jaar bij Shell volgde. Ik heb leiderschapsontwikkeling gedaan, maar ik ben ook directeur planning en strategie geweest van Shell Nederland en directeur algemene zaken van de NAM in Assen. Sinds een jaar ben ik verantwoordelijk voor het HR-beleid van TPG, de grootste particuliere werkgever van Nederland met 165.000 mensen wereldwijd.'

\* Twan van de Kerkhof is directeur van het European Leadership Platform en de Foundation for European Leadership

## 'VOOR IEDEREEN AANSPREKEND ZIJN, DAT IS PURE BUSINESS'



MIRJAM SIJMONS /  
algemeen directeur Content

- 'Een mix werkt beter' uitdragen
- Ondersteunen en coachen van vrouwelijk talent
- Werken aan diversiteit bij Content



"Bij Content werken eerder te veel dan te weinig vrouwen. We zijn een vrouwenbedrijf; heel wat anders dan mijn vorige werkgever. Dat was KPN, bij uitstek een mannenbedrijf. In beide gevallen is de balans doorgeslagen. Een mix in geslacht en achtergrond werkt stukken beter, dat is mijn vaste overtuiging. Het levert meer creativiteit en inventiviteit op, je krijgt nieuwe ideeën en inzichten. Gemengde directies zijn bij Nederlandse bedrijven nog een zeldzaamheid. En dat terwijl onderzoeken aantonen dat bedrijven met vrouwen in de directie domweg beter presteren, meer winst en aandeelhouderswaarde opleveren.

In de vierkoppige directie van Content hebben we een keurige balans: twee mannen en twee vrouwen. Maar de managementlaag daaronder wordt voor 90 procent door vrouwen bezet. In onze vestigingen werkt 85 procent vrouwen. Van een goed evenwicht is dus evenmin sprake. De jongeren die wij bemiddelen voor een baan moeten zich kunnen herkennen in de mensen die bij Content werken: mannen, vrouwen, gekleurd, niet gekleurd. De markt trekt weer aan en over een paar jaar hebben we flinke arbeidsmarkttekorten. Het is voor ons dus pure business dat we voor iedereen aansprekend zijn.

Aanvankelijk was het ons plan om medewerkers van niet-Neder-

landse afkomst als rolmodel op te voeren, op de website en in campagnes bijvoorbeeld. Maar dat idee viel niet goed. 'Ik ben toch hopelijk wel om mijn kwaliteiten aangenomen en niet om mijn huidskleur', kregen we te horen. Achteraf gezien begrijp ik dat standpunt wel. Toch geven we bij gelijke geschiktheid eerder de voorkeur aan een allochtoon, of aan een man. Het dient nu eenmaal een zakelijk belang dat we diverser worden.

Ik begeleid en coach een groep talentvolle vrouwen, per definitie van buiten Content. Ik maak ze vooral bewust van de culturele mechanismen in het bedrijfsleven. Vrouwen zijn niet zo goed in bedrijfspolitik. Ze focussen zich erg op de inhoud, maar verliezen vaak de context uit het oog. Kijk, mannen zijn voortreffelijk in het claimen van successen en vallen daardoor op. Vrouwen zijn een stuk bescheidener: in hun beleving is succes het resultaat van teamwerk. Ik probeer deze mechanismen bloot te leggen, vooral waar ze de loopbaanontwikkeling van vrouwen betreffen.

Steeds meer bedrijven hebben aandacht voor dit thema. Ik merk dat aan de hoeveelheid aanvragen die ik krijg voor lezingen en bedrijfspresentaties. Laatst nog bij Albert Heijn en – nóg aardiger – bij mijn oude collega's van KPN."



## 'GEEN GOEDE VROUWEN TE VINDEN? FLAUW EXCUUS!'

- Persoonlijke coaching van talentvolle vrouwen
- Topmanagers in contact brengen met toptalent
- Bij selectieprocedures ten minste één vrouwelijke kandidaat



"Lange tijd zag ik het niet zitten een rolmodel te zijn. Maar ach... je wordt ouder. Ik beseft dat ik het levende voorbeeld ben van een vrouw die wél carrière heeft gemaakt. Op veel momenten heb ik zelf het wiel moeten uitvinden. Iets van die ervaring draag ik nu over aan vrouwelijke aspirant-topmanagers. Soms zit je op een kruispunt in je loopbaan. Dan kan een extra duwtje in de rug geen kwaad. Soms help ik vrouwen ook bij het naar de oppervlakte halen van hun ambities. Vaak hebben vrouwen niet zo'n helder carrièrepad voor ogen.

Ik coach zeven vrouwen van verschillende departementen. Het combineren van taken – werk en privé – komt geregeld ter sprake. Bij de overheid is dat trouwens niet eens het grote struikelblok. We hebben een riant ouderschapsverlofregeling en uitgebreide mogelijkheden tot werken in deeltijd – óók voor hogere functies.

Zelf ben ik kinderloos gebleven, dus in dat opzicht misschien niet eens het perfecte rolmodel. Maar ik ken de wens van sommige vrouwen die het een paar jaar rustiger aan willen doen omdat ze meer tijd aan de opvoeding willen besteden. Aan die vrouwen geef ik een dringend advies: als je geen verticale loopbaanstap wilt doen, beweeg je dan in de breedte. Blijf vooral in zicht, en plak je niet vast aan je oude werkplek. Zorg dat je nieuwe impulsen krijgt, zodat je later gemakkelijker kunt doorgroeien. Als je blijft stilstaan of – nog erger – er

voor een tijdje uitstapt, kun je daarna nog maar weinig kanten op.

Bij selectieprocedures en de aanstelling van adviescommissies stel ik de harde eis dat er minimaal één vrouw tussen zit. Ik vind kwaliteit het belangrijkste criterium, maar je moet niet aankomen met het excuus dat er geen vrouw te vinden is. Doorzoeken dan maar! Goede vrouwen kunnen met gemak de concurrentie aan met elke man.

De bijeenkomst 'Toptalent zoekt rolmodel' in januari was een doorslaand succes. Ik wilde niet het zoveelste congres over het glazen plafond en de plakkende vloer organiseren. Ik wilde topmanagers inspireren, motiveren, aan het denken zetten. Daartoe diende het onderdeel speeddating. Alle genodigden moesten uit de eigen organisatie twee vrouwelijke talenten meebrengen; tijdens korte kennismakingsessies werden zij aan andere zwaargewichten gekoppeld. De afspraak was dat iedereen na afloop aan twee dates een aantrekkelijk aanbod moest doen, een lunchgesprek bijvoorbeeld, of een dagje meelopen in het eigen bedrijf. Het ging erom deze topmanagers op een verrassende manier met talent uit een andere organisatie te laten kennismaken. Per slot van rekening zijn wij het die van onze stoelen moeten worden gekegd."

(Zie ook pag. 7)

## Mixed maakt de balans op

**Met een conferentie en de publicatie van een praktisch handboek is het project Mixed – ‘naar een betere m/v-balans op het werk’ – afgesloten. De tastbare resultaten van dit omvangrijke project dienen nu als *best practices* én instrumentarium voor het Nederlandse bedrijfsleven.**



De belangrijkste doelstelling van Mixed was het aanbieden van praktische instrumenten waarmee ondernemingen en instellingen de doorstroming van vrouwen naar hogere functies kunnen stimuleren. Speciale *tools* hiervoor zijn ontwikkeld op drie terreinen: talentontwikkeling, cultuurverandering, en het verankeren van gelijke kansen voor alle medewerkers. Deze instrumenten zijn gedurende de looptijd van Mixed, van 2001 tot 2005, door dertig uiteenlopende organisaties in de praktijk getest. Een flink deel van het instrumentarium is nu beschikbaar voor andere bedrijven.

Op het gebied van talentontwikkeling biedt Mixed onder meer een methode die de sterktes, zwaktes en ontwikkelingsmogelijkheden van talentvolle vrouwen analyseert. Als uitgangspunt hiervoor dienen de vaardigheden die de organisatie zelf belangrijk acht voor het uitoefenen van een hoge functie. De analyse resulteert in een persoonlijk ontwikkelingsplan voor de vrouw in kwestie. Andere Mixed-instrumenten voor talentontwikkeling zijn speciale methoden voor mentoring en coaching, waaronder een eigentijdse vorm van e-mailcoaching.

Het veranderen van de bedrijfscultuur, opdat meer vrouwen kunnen doorstromen naar hogere functies, is van oudsher een lastige opgave. Cultuurverandering begint met een bewustwordingsproces. Juist op dat gebied heeft Mixed een aantal praktische instrumenten ontwikkeld. Zoals de Cultuurdiagnose M/V, een methode die zowel de bedrijfscultuur als het veranderingspotentieel in kaart brengt. Het resultaat van deze analyse bestaat uit een concreet advies over cultuurveranderingen die kunnen leiden tot een betere

m/v-balans in de organisatie. Soortgelijke instrumenten zijn ook beschikbaar voor het inventariseren van knelpunten op het gebied van de werk/privé-balans en het beoordelen van de mogelijkheden voor deeltijdwerken in hogere en leidinggevende functies.

Voor het verankeren van gelijke kansen in het bedrijfsbeleid biedt de methode *Investors in People* uitkomst. Dit instrument leidt ertoe dat zo'n beleid meetbaar en systematisch beïnvloedbaar wordt. De gedachte achter *Investors in People* is dat maatregelen die gericht zijn op de doorstroming van vrouwen alleen effectief zijn als deze verankerd worden in een evenwichtig beleid voor organisatieontwikkeling.

Op de website van Mixed – [www.mixed-equal.nl](http://www.mixed-equal.nl) – staat uitvoerige informatie over de aangeboden instrumenten. Ook is er ruim aandacht voor de ervaringen van bedrijven die aan de pilot-projecten hebben deelgenomen. De site biedt tevens een uitgebreid verslag van de conferentie *Mixed Open*, die plaatsvond ter gelegenheid van de afsluiting van het project. Geïnteresseerden kunnen online de speciale uitgave *Mixed management - Handboek Diversiteit M/V* aanvragen.

Mixed vond plaats in het kader van het Europese Equal-programma. De Nederlandse organisatie was in handen van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. DCE werkte in de uitvoering nauw samen met zeven marktpartijen op het gebied van arbeidsmarkt vraagstukken.

*Meer informatie: [www.mixed-equal.nl](http://www.mixed-equal.nl)*

## Links naar diversiteit

**ABN Amro** [www.abnamro.com/com/about/sd/sd\\_diversity.jsp](http://www.abnamro.com/com/about/sd/sd_diversity.jsp)  
(diversiteit als onderdeel van het beleid voor duurzame ontwikkeling)

**Deloitte** [www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl)

(met onder meer de publicatie: Verkenningen van een nieuw evenwicht: diversiteit binnen de (financieel) zakelijke dienstverlening)

**Delta Lloyd** [www.deltalloydgroep.com/dlg/nl/](http://www.deltalloydgroep.com/dlg/nl/)

(met onder meer lezing van bestuursvoorzitter Niek Hoek: 'Diversiteit; voldoet de 47-jarige blanke man nog?')

**Dow Benelux** [www.dow.com/careers/why/commit.htm](http://www.dow.com/careers/why/commit.htm)

(uitvoerige informatie op de corporate website van Dow, inclusief link naar de brochure *Diversity at Dow*)

**DSM** [www.dsm.com/nl\\_NL/html/sustainability/diversity.htm](http://www.dsm.com/nl_NL/html/sustainability/diversity.htm)

(diversiteit als onderdeel van het DSM-programma *Diversity & Flexibility*)

**IBM Nederland** [www.ibm.nl](http://www.ibm.nl) en [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

(links naar diversiteitsbeleid, in Nederland en internationaal)

**Een toenemend aantal ondernemingen en organisaties van deelnemers in de eerste drie Ambassadeurs-netwerken geeft op internet tekst en uitleg over de wijze waarop binnen de eigen gelederen met diversiteit wordt omgesprongen. De links op een rij:**

**ING** [www.ing.com/careers/working/diversity/index.htm](http://www.ing.com/careers/working/diversity/index.htm)  
(inclusief link naar Sociaal Rapport)

**Shell Nederland** [www.shell.nl](http://www.shell.nl) en [www.shell.com](http://www.shell.com)

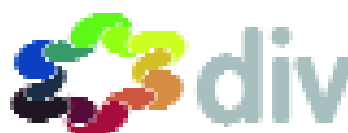
(uitvoerige informatie, inclusief brochures, op zowel Nederlandse als internationale site)

**Unilever Nederland** [www.unilever.nl](http://www.unilever.nl)

(aandacht voor diversiteit in Jaarverslag 2004)

# Div uit de startblokken

Sinds eind vorig jaar is Div actief, het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement. Div werpt zich op als expertisecentrum voor diversiteit in – met name – middelgrote en kleine bedrijven. Een maatschappelijke noodzaak met zakelijke voordelen.



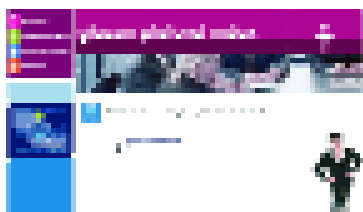
‘Ontgroening, vergrijzing en de toename van het aantal etnische minderheden geven Nederland een andere kleur. Een ontwikkeling die grote gevolgen heeft voor afzet- en arbeidsmarkt. Bedrijven die hierop inspelen zijn slim bezig... Kortom: uw bedrijf kan wel wat Div gebruiken.’

Met deze missie is Div, een initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, eind vorig jaar van start gegaan. Div wijst werkgevers niet alleen op de

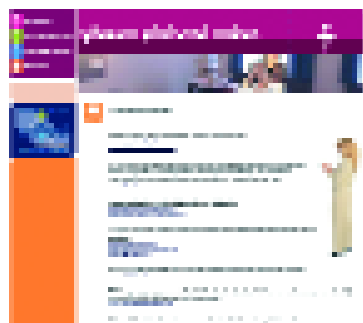
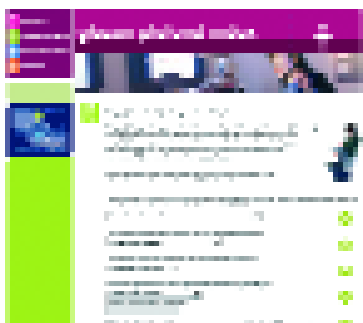
zakelijke meerwaarde van diversiteit. Div biedt vooral ook ondersteuning aan managers die met concreet beleid aan de slag willen. Door voorlichting te geven en informatie beschikbaar te stellen, door praktijkervaringen te delen en door experts in te zetten. Over het doel van Div geen misverstanden: Nederland moet meer gebruik maken van de talenten die in de maatschappij aanwezig zijn.

Meer informatie: [www.div-management.nl](http://www.div-management.nl)

## Hoe scoort úw bedrijf?



Altijd al willen weten hoe úw bedrijf scoort als het gaat om de carrièrekansen voor vrouwen? Of u het beter of misschien wel slechter doet dan uw directe concurrenten? Op [www.glazenplafondindex.nl](http://www.glazenplafondindex.nl) vindt u het antwoord.



Het meetinstrument op deze website van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is gebaseerd op een uitvoerige database met personeelsgegevens van Nederlandse bedrijven in nagenoeg alle sectoren en regio's. Op basis van die data wordt een individuele bedrijfsscore vastgesteld. Het invoeren van gegevens gebeurt in twee stappen: de algemene kenmerken van de organisatie, zoals branche, locatie en totale personeelsbestand, en de vertegenwoordiging van vrouwen op diverse niveaus en in uiteenlopende salarisschalen.

De index laat direct een individuele score zien, en vergelijkt deze met de gemiddelden die gelden voor de branche en de bedrijfstak. Ook ziet u hoe uw bedrijf presteert ten opzichte van het landelijke gemiddelde. Het ministerie van SZW garandeert dat de ingevoerde informatie anoniem wordt opgeslagen.

Meer informatie: [www.glazenplafondindex.nl](http://www.glazenplafondindex.nl)

## 'HET GAAT EROM DAT JE ANDER- SOORTIG GEDRAG TOESTAAT'



JAN WILLEM WECK / directeur-generaal  
Algemene Bestuursdienst (ABD)

- De ministeries doorlichten op diversiteit
- Werken aan bewustzijn
- Sturend optreden in md-beleid en bij benoemingen



„De eerste actie van mijn ambassadeurschap betrof het uitvoeren van een nulmeting. Algemene cijfers over de samenstelling van de ambtelijke top waren wel voorhanden, maar het was mij juist te doen om de specifieke verschillen tussen de departementen. Van de 900 topfuncties die onder de ABD vallen, wordt 14 procent ingenomen door vrouwen. De Rijksoverheid heeft als doelstelling om in 2010 op 25 procent uit te komen. Eigenlijk zouden we ons vizier nóg hoger moeten zetten, op 40 procent bijvoorbeeld. De overheid heeft de maatschappij als doelgroep en moet daarom zelf een goede afspiegeling zijn van de gehele samenleving.

De ABD zorgt ervoor dat de top van de ministeries goed bemenst is. Daarvoor benutten we het instrument van de loopbaanplanning. Het is onze verantwoordelijkheid om erop te letten dat er niet eenzijdig wordt geselecteerd of benoemd. Samen met de secretarissen-generaal van de departementen hebben we een 'fotografische momentopname' gemaakt. Beschouw het als een soort vlootshow. Hoe zijn de topfuncties momenteel bezet? Wat hebben de ministeries de komende jaren nodig? Waar kunnen discrepanties optreden? We letten nu op een veelheid aan facetten: kennisniveau, geslacht, leeftijd, culturele achtergrond.

Het md-beleid is nu meer gestructureerd dan voorheen. Als we onregelmatigheden in de personeelsopbouw constateren - bijvoor-

beeld een ruime vertegenwoordiging van vrouwen in het middenkader, maar nauwelijks doorstroming naar de top - dan maken we afspraken met de departementale leiding. We praten over specifieke functies en persoonlijke kwaliteiten. We zien welke posten beschikbaar komen en bepalen welke competenties daarvoor wenselijk zijn. In ons programma voor *high potentials* is de verdeling man/vrouw al 50/50. Het is de taak van de ABD om de kwaliteit van het management te verbeteren. Zo kunnen wij een beter product leveren aan de maatschappij.

Diversiteit in de ambtelijke top komt de kwaliteit ten goede. Het gaat erom dat je andersoortig gedrag toestaat. Het werkt heel verfrissend als er binnen een managementteam open op elkaar gereageerd wordt. Mannen hebben sterk de neiging persoonlijk op de voorgrond te treden, terwijl vrouwen de bereikte resultaten eerder aan hun team toebedelen. Dit soort zaken moet je zichtbaar en bespreekbaar maken. Met dat doel organiseren we dit voorjaar een Management Forum met de ambtelijke top 70. De beslissers op de ministeries moeten zelf ervaren dat er weliswaar een ruim aanbod van talentvolle vrouwen is, maar dat er om onduidelijke redenen nog heel wat belemmeringen in de doorstroming zijn. Een goed functionerende overheid heeft gewoon meer diversiteit in de top nodig.”



## 'MOEILIK DOEN OVER ZWANGERSCHAP OF DEELTIJDWERK NIET TOLEREREN'

- Minimaal 30 procent vrouwelijke talenten
- Aandacht voor diversiteit in bredere zin



"Mijn ingenieursopleiding heb ik aan de TU Delft gehad, een mannenbolwerk bij uitstek. Na mijn afstuderen in 1970 kwam ik bij Shell terecht; toentertijd evenzeer een mannenbedrijf. Je ziet pas hoe onnatuurlijk dit is wanneer je als expat de wijde wereld intrekt. Ik heb in Brazilië gewerkt, in Singapore, op de Filippijnen. Steeds weer viel me op dat de verhouding man/vrouw aan de technische opleidingen daar ongeveer 50-50 was. Dat opent je ogen.

Als Shell Nederland zijn we al zo'n 15 jaar geleden begonnen met het geven van voorlichting aan meisjes over de interessante kanten van techniek. Een echte slag hebben we toen niet kunnen maken. Dat gebeurde pas eind jaren negentig, toen we bij Shell de landenmaatschappijen inruilden voor een internationale managementstructuur. 'Diversiteit en inclusiviteit' werd toen een overkoepelend thema.

We zijn zorgvuldiger mensen gaan aannemen. Het gaat erom dat je in de kwaliteiten van je medewerkers ook het criterium verscheidenheid meeneemt. Voor een bedrijf dat wereldwijd opereert is dat van groot belang.

Bij nagenoeg alle Nederlandse afdelingen halen we nu het streefcijfer van minimaal 30 procent vrouwelijke talenten per jaar. Daarbij moet je wel bedenken dat de uitstroom van de technische universiteiten onder dat percentage ligt. De uitdaging ligt nu in het vasthouden van deze talenten. Feit is dat de uitval bij vrouwen groter is dan bij mannen. Doorgaans heeft dat met de gezinssituatie te maken,

maar het blijft een punt van zorg: je investeert niet voor niets in deze mensen.

Voor afdelingschefs bieden wij nu standaard een training diversiteit aan. Als bedrijf moeten wij leren omgaan met de specifieke achtergrondsituatie van onze medewerkers. Dat nemen we heel serieus. Een chef die moeilijk doet over zwangerschap of deeltijdwerk krijgt een berisping vanwege onacceptabel gedrag. Alle Nederlandse locatiemanagers hebben een eigen *mentoring circle*. Daarbinnen coachen ze een groep talentvolle vrouwen over zaken als carrièreplanning, timemanagement en leiderschap.

Wij moeten zo goed mogelijk gebruik maken van het beschikbare talent. Die noodzaak strekt verder dan alleen het benutten van vrouwelijke kwaliteiten. We zijn ook bezig levensfasebewust personeelsbeleid te creëren. We moeten rekening houden met bijzondere omstandigheden van onze medewerkers, zoals het opvoeden van kinderen en het verlenen van zorg aan ouders. Evenzeer willen we langer gebruik kunnen maken van de ervaring die oudere medewerkers inbrengen.

Talentvolle migranten in Nederland krijgen ook speciale aandacht. Dit jaar gaan we minimaal 5 procent van de talenten aantrekken uit minderheidsgroeperingen."

[zie ook pag. 25]



# Een paradijs voor de vrouw

DOOR JOEP SCHRIJVERS

Eerst maar het slechte nieuws: het gaat niet goed met de carrières van vrouwen in het bedrijfsleven en bij de overheid. Ze willen maar niet door het glazen plafond heen stoten, alle goede bedoelingen van mannelijke *topdogs* ten spijt. Het is of de vis niet happen wil. De weinige topvrouwen die we in onze *boardrooms* aantreffen, zijn doorgaans geïmporteerde bruiden.

Dan het goede nieuws: het gaat goed met de carrières van vrouwen. Zij starten steeds vaker hun eigen bedrijfjes, in de dienstverlening, in de communicatie, in de advisering. 'Waarom zou ik aan de *ratrace* in het bedrijfsleven meedoen? Ik wil het leuk hebben. Ik ga voor de kwaliteit en de inhoud van mijn vak.'

Aan het begin van hun loopbaan zien we vrouwen nog wel opduiken in grote bedrijven. Daar volgen ze dure opleidingen, springen in diverse kweekvijvers, participeren in allerlei vrouwennetwerken. Om vervolgens toch maar te vertrekken. Niet om thuis voor man en kind sushi te bereiden, maar om hun eigen werk te creëren.

Zo ontstaan er twee economieën: eentje die wordt gedomineerd door mannen en eentje door vrouwen. De grote multinationals zijn het domein van de man, de kleinschalige ondernemingen het paradijs voor de vrouw. Voor een cultuur als de onze, die toch een integratie van de seksen voorstaat, is deze geslachtelijke segregatie van de economie knap opvallend.

Een mogelijke verklaring voor dit verschijnsel is de spitsuurtheorie. Nog steeds hebben ambitieuze vrouwen een dubbele taak: zij maken carrière én voeden de kinderen op. Dat gaat dus niet. De spaarzame topvrouwen wéten dat: zij zijn kinderloos, lesbisch, hebben een zorgzame echtgenoot of kopen de opvoeding in met Oost-Europese *au-pairs*. Maar omdat zulke chique kinderopvang voor de meeste carrièrevrouwen niet is weggelegd en omdat hun mannen weinig tot niets in de opvoeding doen, zo stelt de spitsuurtheorie, vertrekken veel

vrouwen uit multinationals en overheidsorganisaties om hun eigen bedrijven te beginnen. Daar kunnen zij flexibel vanuit huis werken. Daar kunnen zij hun werk en hun zorg veel simpeler organiseren.

Toch bevredigt dit antwoord niet. Want stel dat de kinderopvang wél goed geregeld zou zijn en dat de echtgenoten wél meer in de opvoeding zouden doen, zal de opdeling in een mannen- en een vrouwen economie dan verdwijnen?

Nee, die blijft. Het waarom moeten we zoeken in de eileiders en de testikels. In onze hightech-cultuur van maakbaarheid vergeten we graag dat we wezens van vlees en bloed zijn en dat onze biologische make up van grote invloed op onze carrières is.

Ik zal het maar verklappen: multinationals en andere bureaucratieën zijn *boytoys*. Ze zijn onze jachtvelden, onze apenrotsen, waar we lekker kunnen konkelen, ravotten, elkaar beschermen of vernietigen. We concurreren omdat we allemaal de alfa-aap willen zijn. Want wie de toegang tot de macht heeft, tot de rijkdom en de roem, heeft de beste kansen zijn genen door te geven.

Boven het glazen plafond speelt de spermatoorlog zich in volle heftigheid af. We knokken daar niet met, maar nog steeds om de wijfjes, al noemen we het anders: *competing the future*. Jullie, vrouwen, hebben daar geen trek in. Jullie willen niet aan dat gekonkel, aan dat machtsge-doe van mannen meedoen. Jullie kunnen dat ook niet want jullie zitten biologisch anders in elkaar.

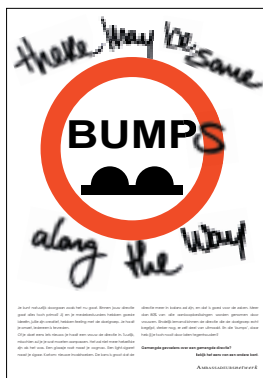
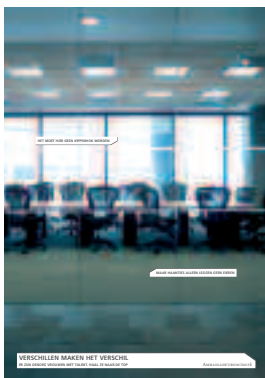
Jullie gaan voor het sociale, de stabiliteit, de kwaliteit, de rust, de binding, het collegiale, het team, de samenwerking. Want zijn dat niet van oudsher de omgevingen waarbinnen de kinderen het best tot hun recht komen? Daarom verlaten jullie *en masse* de mannelijke multinationals en maken jullie prachtige carrières in je eigen bedrijf.

Omdat de hormonen dat bepalen. Daarom.

**Joep Schrijvers** is als organisatie-deskundige verbonden aan De Baak Management Centrum VNO-NCW. Als auteur heeft hij de 'moderne klassiekers' *Hoe word ik een rat?* en *Het maandag-morgengevoel* op zijn naam staan.

# Master class

Zeventien studenten van de Hallo© academie voor toegepaste creativiteit in Amsterdam braken hun hoofd over de vraag hoe je managers het zakelijke belang van meer vrouwen in de top van bedrijven onder de neus moet wrijven. Die exercitie leverde zes opmerkelijke reclamecampagnes op.



Hallo©-directeur Wim Michels was zich er direct van bewust dat zijn studenten met een bijzonder taai opdracht waren opgezadeld. Hoe beoordeelt de Nederlandse manager – een manspersoon doorgaans – eigenlijk het nut van vrouwen in bedrijfsdirecties? En waar bestaat dat zakelijke belang nu helemaal uit? Zes groepen van in totaal zeventien studenten zaten dagenlang over die brandende vragen gebogen. Adviseur, trainer, auteur en coach op het gebied van veranderingsprocessen Goos Geursen en Wim Michels dachten enthousiast met hen mee.

Het Hallo©-project is een uitvloeisel van de acties die Marlies de Ruyter de Wildt van reclamebureau Ogilvy & Mather de afgelopen twaalf maanden heeft ondernomen in het kader van haar deelname aan het Ambassadeursnetwerk 2004/2005. Samen met haar creative director Rodger Werkhoven en de redactie van dit magazine heeft zij de zes campagnes beoordeeld op effectiviteit, kwaliteit van tekst en beeld, en oor-

spronkelijkheid. Vooral dat laatste element woog zwaar. Vooraf waren de studenten 'gewaarschuwd' dat glazen plafonds en naaldhakken als metafoor niet door de ballotage zouden komen.

De drie advertenties die als beste uit de beoordeling rolden, staan op de omslagpagina's van dit magazine geprint. De 'jury' was het meest te spreken over de 'Verschillen maken het verschil-campagne' van Philip Brink en Hugo van Woerden (pag. 2). De wijze waarop dit duo met tekst had gespeeld, was nagenoeg af. 'Als alle neuzen dezelfde kant op staan, weet je niet wat er achter je gebeurt.' En: 'Het moet hier geen kippenhok worden, maar haantjes alleen leggen geen eieren.'

Visueel erg sterk was de advertentie 'Slimme zet of strategische misser' (pag. 52) van Cecilia Martin en Charlie van Eeden. De 'Bumps-advertentie' van Bas Manders en Mart Kuperij (pag. 51) maakte de meeste discussie los. Wordt hier niet ingespeeld op onderbuikgevoelens? In zekere zin wel, beaamden de ontwerpers. Maar als je managers kunt aanspreken op hun onuitgesproken vooroordelen, dan ben je in elk geval verzekerd van hun aandacht.

Vooraf dankzij de tips en raadgevingen aan de studenten van Rodger Werkhoven liep de beoordeling uit op een 'master class beeld en copy' voor reclamecampagnes. Ogilvy heeft voor alle zes groepen studenten faciliteiten beschikbaar gesteld om de concepten uit te werken tot volwaardige advertentiepagina's. Tijdens de slotmanifestatie van het Ambassadeursnetwerk 2004/2005 zijn de *blow-ups* van deze advertenties tentoongesteld.

## Colofon

Special Issue is een eenmalige uitgave ter gelegenheid van het Ambassadeursnetwerk 2004/2005

### Uitgever

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Directie Coördinatie Emancipatiebeleid  
Postbus 90801  
2509 LV Den Haag  
T 070 – 333 44 44  
www.minszw.nl

### Nabestellingen

Informatietelefoon ministerie SZW  
T 0800 – 9051  
E info@minszw.nl

### Concept en redactie

MediaLogic, Rotterdam  
T 010 – 202 47 23  
E info@medialogic.nl  
W www.medialogic.nl

### Tekst

Geerhard Bolte, Twan van de Kerkhof, Hans Kruijzen, Roos Schlikker, Joep Schrijvers

### Art director

Menno van der Veen, Den Haag

### Fotografie

Timo Sorber, Georges van Wensveen

### Illustraties

Nadia González, Cristian Suta

### Grafieken

Karin Schwandt

### Drukwerk

Giethoorn ten Brink, Meppel

Het Ambassadeursnetwerk is een initiatief van de ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### Organisatie en begeleiding

Margo van Berkel  
Opportunity Advies, Amstelveen  
T 020 – 426 58 90  
E oib@opportunity.nl  
W www.opportunity.nl

### Projectleiding

Hella van de Velde (SZW)  
Aukje Visser (EZ)

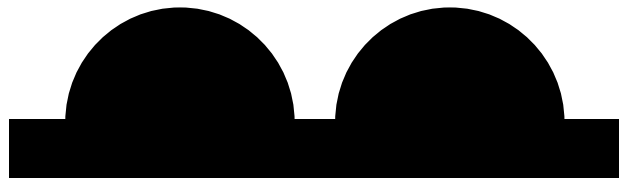
www.ambassadeursnetwerk.nl

© ministerie SZW, 2005

AMBASSADEURSnetwerk

These may be same

**BUMPS**



along the way

Je kunt natuurlijk doorgaan zoals het nu gaat. Binnen jouw directie gaat alles toch prima? Jij en je medebestuurders hebben goede ideeën, jullie zijn creatief, hebben feeling met de doelgroep. Je haalt je omzet, iedereen is tevreden.

Of je doet eens iets nieuws: je haalt een vrouw de directie in. Tuurlijk, misschien zul je je wat moeten aanpassen. Het zal niet meer hetzelfde zijn als het was. Een glaasje rosé naast je cognac. Een light-sigaret naast je sigaar. Kortom: nieuwe invalshoeken. De kans is groot dat de

directie meer in balans zal zijn, en dat is goed voor de zaken. Meer dan 80% van alle aankoopbeslissingen worden genomen door vrouwen. Eindelijk iemand binnen de directie die de doelgroep echt begrijpt, sterker nog, er zelf deel van uitmaakt. En die 'bumps', daar heb jij je toch nooit door laten tegenhouden?

**Gemengde gevoelens over een gemengde directie?**

**Bekijk het eens van een andere kant.**

*AMBASSADEURSnetwerk*

Two wooden chess kings are positioned on a chessboard. The chessboard has a red and white checkered pattern. The kings are made of light-colored wood and have a traditional design with a cross on top. The text "Slimme zet of strategische misser" is overlaid in white on the image.

# Slimme zet of strategische misser

Door vrouwen te negeren, negeer je talent. In een economie waar de vergrijzing steeds meer toeneemt moet je geen krachten onbenut laten. Bovendien staat je management sterker met de toevoeging van vrouwelijk inzicht. Maak optimaal gebruik van je mogelijkheden.

*AMBASSADEURSnetwerk*  
*diversiteit maakt de top*