

De weg naar de top

Vrouwen zijn géén minderheidsgroep

Als men in bedrijven het debat over gendergelijkheid wil aangaan, verwatert het gesprek al gauw in een algemene diversiteitsproblematiek. We moeten wel meer balansen in het oog houden, wordt er gezegd, en gemakshalve worden vrouwen, allochtonen, oudere werknemers en gehandicapten op één hoop gegooid. Maar vrouwen zijn geen minderheid. De instroom van hooggeschoolde vrouwen is zelfs groter dan die van mannen. Aan de top is het plaatje wel anders. Het gaat dus fout onderweg. Enkele nieuwe feministen laten het niet langer bij praten. Actie is nodig. Ze vertellen u waarom en hoe.

Ze starten nochtans goed. Geen studie is vandaag onbereikbaar voor een vrouw. De hele schoolloopbaan mogen hij en zij ongehinderd dromen over later, en wat ze willen worden. Geen prof aan de universiteit haalt het nog in zijn hoofd meisjes minder te quoteren omdat ze meisjes zijn. "Het geeft de jonge generatie het gevoel dat er geen discriminatie meer bestaat. Ze willen niet meer geassocieerd worden met het feminisme, want zij denken te behoren tot een samenleving waar ze helemaal gelijk zijn", zucht dr. **Geraldine Reymenants**, onderzoekscoördinator van het Instituut voor de Gelijke van Vrouwen en Mannen. "Het haalt de solidariteit tussen vrouwen onderuit. Vrouwen die het ondanks de moeilijkheden gemaakt hebben, zeggen aan andere vrouwelijke kandidaten: kijk, het kan, red je maar alleen. Terwijl een man die het maakt zonder nadenken een andere beloftevolle man naar de top coacht." En zelfs in die onderwijswereld hoef je geen statistieken om te zien dat het uitvoerend personeel overwegend vrouwelijk is, maar de directeur... een man.

Hela, dit is niet ónze wereld!

En dus starten ze vol goede moed aan de loopbaan. Op enkele uitzonderingen na, die de regels van het spel sneller doorhebben, blijven de meeste vrouwen naïef geloven dat hun goede prestaties wel zullen worden opgemerkt, en beloond. Helaas.

Ze zetten zich in, doen met passie overuren, doen hun uiterste best om erbij te horen en verliezen zichzelf

onderweg. Voor **Danielle Moens** begon het na 10 jaar bij het zeer competitieve Nashuatec te dagen dat er iets fout zat. "Ik voelde dat ik uit balans zat. Onbewust was ik me masculien gaan gedragen: ik deed mee aan het competitieve spel, de sky was the limit, was heel materialis-

"De feminiene kant die je aanbrengt is een pluspunt voor je onderneming, niet iets om weg te moffelen"

Danielle Moens en Michèle Mees (FEMCO)



tisch ingesteld. Tot ik me afvroeg wat ik precies bijdroeg aan de samenleving." Moens vermoedde dat niet alleen zij kampte met dergelijke gevoelens en richtte FEMCO op, een organisatie die in eerste instantie vrouwen moest 'empoweren'. "Ze zelf laten kiezen wat ze willen, en niet langer die afwachtende houding aannemen. En beseffen dat de feminiene kant die je aanbrengt een pluspunt is voor je onderneming, niet iets om weg te moffelen." Moens en haar zakenpartner **Michèle Mees** spreken vrunk over feminiene en masculiene trekken die vrouwen en mannen in verschillende mate in zich dragen. "Er zijn wel degelijk verschillen tussen mannen en vrouwen in professionele omgevingen: mannen nemen, vrouwen delen, mannen kijken naar cijfers, vrouwen gebruiken intuïtie, mannen kijken naar winst, vrouwen naar het welzijn en de langetermijnstrategie. Het is vandaag totaal taboe om dat te benoemen. Man ▶



Het boek 'De gebalanceerde leider' van de hand van **Michèle Mees** (FEMCO) rolde vers van de pers en biedt concrete sleutels tot het ontwikkelen van de masculiene en feminiene kracht in jezelf en in een team. Op 5 april organiseren FEMCO en het Centre for Balanced Leadership een event over het thema met o.a. Didier Bellens, CEO van Belgacom. Michèle Mees, De gebalanceerde leider, uitgegeven door Yin Books, 2011. ISBN 9789081038775, 29,95 euro.

- ▶ of vrouw is niet de kwestie, we kijken naar de beste competenties, hoor je steevast. Die competenties moeten er uiteraard zijn, maar mannen en vrouwen brengen elk hun eigen bril mee om naar de zaken te kijken. Dát is de rijkdom van genderdiversiteit”, zegt Moens.

Ook bij **Isabella Lenarduzzi** was een persoonlijke ervaring de katalysator voor Jump, een ander recent Belgisch vrouwen netwerk. “Toen ik mijn man midden jaren ‘90 volgde naar Italië, werd ik van bekende zakenvrouw plots gereduceerd tot echtgenote en moeder van de kinderen. De sociale druk om ook niet méér te ambiëren

dan dat, was bijzonder groot. Ik heb een tijdje geloofd dat je niet alles kan hebben in het leven, maar vandaag voelt het aan alsof

“Vrouwen moeten mannen niet van hun plaats duwen, daar gaat het helemaal niet om” Isabella Lenarduzzi

ik gemanipuleerd werd.” Lenarduzzi keerde terug naar België en creëerde een platform dat vrouwen moest helpen zich te ontplooiën en financieel onafhankelijk te worden – de sleutel tot echte onafhankelijkheid. Maar al gauw kwam het initiatief in een ruimer kader te staan. “Na een tijdje besefte ik hoe deze problematiek werkelijk aan alle

aspecten van onze samenleving raakt. Het gaat niet alleen over autonomie, maar ook over de functionaliteit van de onderneming, de manier waarop we kinderopvang organiseren, zelfs de geboortecijfers en de taakverdeling in koppels worden erdoor beïnvloed.” Ook bij FEMCO kreeg het project al gauw een tweede luik. Danielle Moens: “We stuurden onze ‘empowerde’ vrouwen terug naar de bedrijven waar er totaal geen bewustzijn was over het functioneren van vrouwen, hun cultuur, de verschillen, de valkuilen in de thematiek. Het werd gauw duidelijk dat naast de bottom up ook een topdownaanpak noodzakelijk was. En dus ontwikkelden we een manier om de organisatiecultuur aan te pakken.” Zowel FEMCO als Jump zetten voorts fel in op het aspect netwerken – iets wat vrouwen blijkbaar minder en anders doen dan mannen. Moens: “Als ze al netwerken, dan praten ze over de kinderen.

Mart Cuypers,
HR-verantwoordelijke op groepsniveau van Groep S

“Ik heb de sprong gewaagd”



Het was niet makkelijk om **Mart Cuypers** te bewegen tot een interview. Ze staat niet graag in de schijnwerpers. Typisch vrouwelijk? Cuypers heeft het nochtans tot HR-manager gebracht van een sociaal secretariaat met 900 werknemers. Haar carrièreparcours vertoont echter wel meer feminiene trekjes. Mart Cuypers: “Ik ben hier 20 jaar geleden als één van de eerste vrouwen begonnen op het juridische departement, op dat moment een echt mannenbastion. Ik werkte er 10 jaar als adviesverlener aan onze klanten en maakte een aantal herstructureringen door. Toen kwam er een verschuiving op het managementniveau en waagde



Ann Bayart, Senior Executive Talent en Organisation Performance Management, Accenture Belux

“Mijn persoonlijke balans ligt in hard werken”



“Persoonlijk vind ik het evenwicht in heel sterk bezig zijn met het werk dat ik doe binnen Accenture”, zo steekt **Ann Bayart**, Senior Executive Talent en Organisation Performance bij Accenture, van wal. “Het is zeker geen nine-to-five-job, maar ik voel mij daar goed bij. En dat betekent inderdaad dat ik er

minder sta in de week, maar het weekend ben ik er wel 100% voor het gezin en de kinderen.” Ann Bayart heeft wel geluk: ze vond een partner die zich beter voelde bij een onderwijsjob dan met een steile carrière in de privésector en die daardoor meer tijd voor kinderen en huishouden kan vrijmaken. “De buitenwereld kijkt daar wel wat meewarig naar en soms vindt men mijn man een watje. Maar voor ons is het prima geregeld: als gezin ervaren wij

dat als heel natuurlijk.” In de 17 jaar die Ann Bayart voor Accenture werkt, vindt ze dat het bedrijf een serieuze evolutie heeft doorgemaakt. “Sinds een vijftal jaren hebben we iemand die verantwoordelijk is voor diversiteit. We hebben sinds 2003 een speciaal opleidingsprogramma voor vrouwen met potentieel. We brengen die bewust samen zodat ze gaan netwerken en elkaars klankbord worden. Ook vrouwen-dag gaat bij Accenture niet ongemerkt

ik mijn kans. Ik maakte mijn kandidatuur als HR-verantwoordelijke kenbaar." Cuypers kreeg de taak toegewezen omdat ze met haar juridische achtergrond en als vertrouwenspersoon binnen de onderneming, de meest bekwame kandidaat bleek. Zelf kwam ze aanvankelijk met een meer bescheiden plan: "Ik ambieerde een andere oriëntatie van mijn carrière en wilde graag iets operationelers, maar toch had ik het veel beperkter gezien. Ik heb ook altijd veel meer naar de functie-inhoud gevraagd, veel minder naar de functietitel." Vandaag heeft zij als human resources directeur zelf de touwtjes van het diversiteitsbeleid in

handen: "Ik hou niet van quota's, want dat is regelneerij. Je moet als HR-verantwoordelijke ook veel meer balansen in het oog houden: die van man-vrouw, maar ook die van oud-jong, de culturele achtergronden of op het vlak van taalevenwicht. Bovendien mag je nog zo'n mooie ambities koesteren, de marktinstroom bepaalt voor een deel wie je aan boord kan nemen." Inmiddels is het juridische departement bijna volledig vervrouwelijkt, maar heeft Cuypers het nog steeds moeilijk om haar IT-departement gender-balanced te krijgen. Voor de functie van dossierbeheerder – waar precisie en accuraatheid erg belangrijk

zijn – slagen duidelijk veel meer vrouwen voor de testen dan mannen. "We hebben geen specifieke programma's voor vrouwelijke high potentials, maar we trachten wel te luisteren naar de wensen van de vrouwen zelf. Als ze kiezen voor een platte loopbaan naast de zorg voor de kinderen, is dat hun goed recht, maar als vrouwen aangeven méér te verlangen van hun carrière, dan krijgen ze die kans. Zo is het aantal vrouwelijke districtmanagers de laatste jaren fors gestegen en kunnen we een gebalanceerd beeld voorleggen."

SBR

Ze keren niet terug naar hun bureau met de laatste, nog niet officiële info, over die interessante post die vrijkomt op het departement." De vrouwen-netwerken moeten dienen om kennis te delen en om elkaars klankbord te zijn. En zo de traditionele vrouwelijke solidariteit opnieuw aan te wakkeren. Mannen zijn daar niet altijd gerust in, zo lezen we nog recent in Trends. Teveel initiatieven voor vrouwen, was het verdict. Nochtans wijzen de cijfers uit dat 15 jaar palaveren en studies in de praktijk bitter weinig hebben veranderd. Het is dus tijd voor actie.

Het mag ook roze zijn

Mannen hoeven echter niet bang te zijn. Geen van de feministes heeft de ambitie een coup voor de macht te organiseren. "Vrouwen moeten mannen niet van hun plaats duwen, daar gaat het helemaal niet om", zegt Lenarduzzi. "Wij willen wel dat bedrijven de vrije keuze geven aan mannen en vrouwen hun carrière uit te bouwen en dat ze meer respect

tonen voor de feminiene inbreng. Waarom mag roze geen businesskleur zijn?" "Of mag je niet vragen of de medewerkers gelukkig zijn?" vult Michèle Mees aan. Als die vrouwelijke touch echt doordringt in het bedrijfsleven, blijft dat echter niet zonder gevolg voor de samenleving. Het doel is niet minder dan een betere wereld creëren, en betere bedrijven.

Moens: "We willen ondernemingen die iets bijdragen aan de maatschappij, geen ondernemingen die alleen maar nemen, of zelfs een negatieve impact hebben op de samenleving." Zo zouden enkele vrouwelijke subtoppers bij BP ontslag genomen hebben vlak voor de ramp uit onvrede met het veiligheidsbeleid. Mocht men naar hen hebben geluisterd, was er misschien minder winst geweest, maar geen ramp. Bovendien kunnen bedrijven maar beter beginnen met hun genderbalans in orde te brengen, als ze willen klaar zijn voor de volgende uitdaging, namelijk de culturele diversiteit. "Een bedrijf dat niet bereid is zich serieus te engageren in genderdiversiteit, zal niet in staat zijn om culturele diversiteit te realiseren", voorspelt Mees. Een echt diversiteitsbeleid, zo heeft u inmiddels begrepen, gaat veel verder dan het opportunistisch inzetten van een allochtoon die contact kan leggen met een bepaald marktsegment. De leider van de toekomst – man of vrouw – zal dus een manager van visies en blikvelden moeten worden met gebalanceerd ontwikkelde feminiene en masculiene kantjes, en veel minder een primus inter pares. Welcome to the new world.

voorbij: er komen gastsprekers, er is vorming en debat. Dit jaar draait alles rond het thema 'negotiating skills'. Ten slotte denk ik aan de specifieke omkadering die we bieden aan jonge moeders die net terug komen uit bevallingsverlof. Dat is nodig als we dat talent op dat moment niet willen laten verloren gaan." Want ondanks alle inspanningen – onder meer ook de mogelijkheden tot flexibel werken –, blijft het evenwicht aan de top zoek: "We hebben 6 vrouwelijke senior executives op een groep van ongeveer 45." Ann Bayart vond het bestaan van rolmodellen voor haar eigen carrière

nochtans erg belangrijk. "Ik wilde weten of zij dingen anders gedaan hadden dan de vrouwen die het niet zover hadden gebracht. Ik trok er me aan op, en geloofde ook gemakkelijker in mijn eigen kansen. Het was een soort mentoring." Bayart ervaart dat veel bedrijven geen doelgroepgericht HR-beleid hebben. "In de sales is het nochtans een evidentie dat je je klanten opdeelt naargelang van het profiel. Hoog tijd dat het in de HR-wereld doordringt dat dé werknemer niet bestaat."

SBR

SBR