

IN DE KIJKER

Michèle Mees

Pleitbezorgster voor meer vrouwelijkheid bij toplui

Volgens auteur Michèle Mees ontneemt het quotadebat ons het zicht op wat écht belangrijk is: het evenwicht tussen masculiene en feminiene waarden in leiderschap.



Veel topmanagers laten hun vrouwelijke kant thuis, zodra ze naar het werk vertrekken

© rr



VAN ONZE REDACTEUR
RUBEN MOOIJMAN
BRUSSEL | Michèle

Mees publiceerde deze week het boek *De gebalanceerde leider*. Ze legt daarin uit dat niet alleen het aantal mannen en vrouwen in de bedrijfstop doorslaggevend is voor een evenwichtig management, maar

vooral de mate waarin vrouwelijke waarden aan bod komen. Die vrouwelijke waarden kunnen ook heel goed door mannen worden uitgedragen. Maar veel topmanagers laten hun vrouwelijke kant thuis, zodra ze naar het werk vertrekken, omdat ze in hun bedrijf worden opgejaagd door een machocultuur van competitie en prestatiedwang.

'In het denken over leiderschap staan die masculiene en feminiene waarden nauwelijks op de radar', zegt Mees. 'In de top van bijna alle bedrijven zijn mannelijke waarden overheersend. Logisch ook. De meeste bedrijven dateren uit de vorige eeuw. Toen werden die mannelijke waarden niet in vraag gesteld. Maar dat neemt niet weg dat er in bedrijven een grote behoefte is aan meer vrouwelijke waarden.'

Veel waarden die na de financiële crisis meer in de schijnwerpers zijn komen te staan, zijn vrouwelijk, stelt Mees. Creativiteit bijvoorbeeld. Of langetermijndenken. De boutade dat de financiële crisis waarschijnlijk niet zou hebben plaatsgevonden als de failliete bank niet Lehman Brothers maar Lehman Sisters had geheten, illustreert dat.

'Er zijn veel signalen die wijzen op de behoefte aan feminiene waarden', zegt Mees. 'Uit onderzoek blijkt dat het vertrouwen van het grote publiek in managers nog nooit zo laag is geweest als vandaag. En het moreel van het personeel is sinds de crisis gehalveerd. Jongeren hebben steeds minder zin om in een

BIO

- Richtte tijdens studie aan Universiteit Gent studentenwerkgroep rond vrouwenemancipatie op
- Begon haar loopbaan in de reclamesector, werkte achtereenvolgens bij VVL/BBDO, McCann Erickson en Concept
- Was betrokken bij de oprichting van twee internetbedrijven: Steel24-7 en Yucom
- Was vervolgens zeven jaar partner bij House of Marketing
- Sloot zich in 2008 aan bij Femco
- Getrouwd, moeder van twee kinderen

strak hiërarchisch geleid bedrijf te werken. We gaan van een piramidaal gestructureerd bedrijfsmodel over naar een netwerkstructuur, met zelfsturende teams en klanten die betrokken worden bij de ontwikkeling van producten.'

Mannen moeten dus af van hun macho mentaliteit. En vrouwen ook. Want de kleine minderheid van vrouwen die nu tot de bedrijfstop is doorgedrongen, heeft dat vaak maar kunnen doen door zelf ook mannelijke waarden uit te dragen. Het was in veel gevallen de enige manier om aanvaard te worden.

Hoe vind je als bedrijfsleider in de praktijk dat evenwicht tussen masculiniteit en femininiteit? 'Het begint allemaal met bewustwording', zegt Mees. 'Het komt erop aan de punten met elkaar te verbinden. Waar loopt het fout? En hoe heeft dat te maken met masculiene en feminiene waarden? Als je een beter evenwicht wilt realiseren, moet je er ook echt in geloven en bereid zijn het van de top tot de werkvloer door te voeren. Ik geloof niet in *one-shots*. Belangrijk is ook dat je je bewust bent van de mechanismen die bijna onbewust de dominantie van mannelijke waarden in stand houden. Zo wordt vaak

vastgesteld dat vrouwen minder ambitieus zijn, omdat ze minder vaak opslag vragen en minder vaak solliciteren voor topfuncties. Maar als manager moet je dan eens onderzoeken hoe je ambitie eigenlijk definieert. Als je je dat afvraagt, dan zie je dat vrouwen ook ambitieus zijn, maar op een andere manier.'

Mees werkt voor het bedrijf Femco, dat trainingen geeft en consultancy verzorgt rond het thema van evenwichtig leiderschap. Dat is nog geen goudmijn, geeft ze toe. 'Tijdens de crisis hebben we ons noodgedwongen wat meer toegelegd op de ontwikkeling van onze theorieën. We zien dat als investeringsjaren, om klaar te zijn op het moment dat de markt opnieuw aantrekt.' Dat dat zal gebeuren, daarvan is Mees overtuigd. 'Want dit is een thema van strategisch belang.'

Hoewel ze de quotadiscussie eigenlijk naast de kwestie vindt, helpt die natuurlijk wel om het thema van evenwichtig leiderschap op de kaart te zetten. Mees wil de discussie dan ook niet uit de weg gaan. 'Quota zijn een noodzakelijk kwaad, een paardenmiddel. Je ziet dat er zonder quota heel weinig verandert. Daarom zou ik wel voor een wettelijke regeling gestemd hebben, als ik parlements lid zou zijn. Je hebt een kritische massa van vrouwen nodig om de cultuur echt te veranderen. Anders blijven we altijd in de situatie zitten dat van vrouwen verwacht wordt dat zij het zijn die de vrouwelijke elementen aandragen. Dat is het probleem: we blijven zitten in die typologie van vrouwelijk leiderschap. Vrouwen zijn nu eenmaal *caring*, is de theorie, dus zijn ze voor sommige taken geschikter dan voor andere. Van die denktrant moeten we af, omdat de masculiene waarden helemaal niet in vraag gesteld worden.'

Michèle Mees, 'De gebalanceerde leider. Sleutels tot meer evenwicht tussen masculiene en feminiene energie', uitgeverij Yin Books, 196 blz., 29,50 euro.

TOPMANAGERS OVER QUOTA

'Initieel was ik tegen quota. Ondertussen ben ik ervoor. Leg maar op dat er meer vrouwen moeten zijn, zodat we versneld de cultuur kunnen veranderen, om de uitdagingen te kunnen aangaan waar we in de financiële sector voor staan'

AXEL MILLER,
managing director Petercam

'Men kan diversiteit volgens mij niet opleggen met quota. Het is beter meer tijd te nemen en het geleidelijk te laten gaan'

DIDIER BELLENS,
ceo Belgacom

'Ooit ben ik gevraagd om zitting te hebben in een raad van bestuur, maar het werd me duidelijk dat ik er vooral een plaats had omdat ik een vrouw ben. Dat voel je. Je wordt eigenlijk gebruikt om de cijfers op te smukken, maar je wordt niet voor vol aangezien'

MIMI LAMOTE,
vicepresident Pearle Europe

'Het is wenselijk om meer vrouwen aan de top te hebben, maar we moeten het niet forceren. Als elke bedrijfsleider in België probeert te doen wat ik doe en als we daar allemaal aandacht voor hebben, zullen we verbaasd staan van de evolutie die we kunnen veroorzaken'

JOHNNY THIJS,
ceo bpost

Uittreksels uit het boek
'De gebalanceerde leider'