



Hoogtevrees

Door Linda Huijsmans

Gepubliceerd in het Financieel Dagblad op 13 mei 2005

Nog steeds dringen Nederlandse vrouwen niet of nauwelijks door tot de topposities. Na alle discussie over glazen plafonds rijst nu de vraag of het niet gewoon aan de vrouwen zelf ligt. Lijden Nederlandse vrouwen aan een gebrek aan ambitie?

De vaart is er uit. Dat is de conclusie van de Emancipatiemonitor 2004. Daarin staat dat het aantal werkende vrouwen in Nederland weliswaar nog steeds groeit, maar dat ze relatief steeds minder op topposities terechtkomen. Hoe kan dat?

De cijfers

Eerst maar eens de cijfers: twee derde van alle Nederlandse vrouwen werkt en daarmee lopen we met Zweden en Denemarken voorop in Europa. Tegelijkertijd heeft meer dan 70 procent van de vrouwen een parttime baan en daarmee staat Nederland op eenzame hoogte. De Scandinavische landen, België en Engeland volgen met 30 tot 40 procent op grote afstand.

Kijken we naar het aantal vrouwen op topposities in het bedrijfsleven, dan zien we dat bij de vijfduizend grootste ondernemingen in Nederland hun aandeel licht stijgt: van 3,1 naar 3,8 procent, maar bij de honderd allergrootste daalt het met 0,3 procentpunt. Ook in de raden van commissarissen daalt het aantal vrouwen behoorlijk: 6,1 procent in 2004, tegen 7,4 procent in 2002.

Dalende cijfers maken een discussie over glazen plafonds of plakkende vloeren in één klap overbodig. Blijkbaar is het niet onmogelijk om op topposities te komen, maar toch zitten ze er niet. Wordt het niet eens tijd om naar de vrouwen zelf te kijken? Zijn ze eigenlijk wel ambitieus genoeg? Willen ze wel naar de top of kiezen ze liever voor banen in deeltijd?

Ambities

Anneke van Doorne-Huiskes, hoogleraar sociologie en adviseur op het gebied van vrouwen en loopbanen, komt veel ambitieuze vrouwen tegen. Zij ziet echter verschillen in de manier waarop mannen en vrouwen hun ambitie vormgeven. 'Vrouwen zijn, gemiddeld gesproken, ambitieus in hun vak: ze willen goed worden en gaan vooral voor de inhoud. Kijk je naar leidinggevende functies, dan ligt hun ambitie beduidend lager dan bij mannen.'

Ze praat natuurlijk over gemiddeldes en generaliseert noodgedwongen, maar als we haar toestaan in algemeenheden te spreken, durft Van Doorne wel een paar opvallende verschillen aan te geven. Zo denken veel mannen op een bepaald moment in hun carrière dat ze toe zijn aan een leidinggevende functie én maken ze dat ook duidelijk kenbaar.

Vrouwen zijn vaak terughoudender als het om hun eigen kwaliteiten gaat. Ze wachten tot ze een compliment krijgen en gaan zichzelf niet op de borst kloppen. Van Doorne-Huiskes: 'Het gevolg is dat ze bij promotierondes gepasseerd worden en op een dag ontdekken ze dat ze jongere en vaak ook minder gekwalificeerde mannen boven zich hebben. Dat is een kritisch moment. Vrouwen raken teleurgesteld, voelen zich niet voldoende gewaardeerd en uiteindelijk vertrekken ze.'

Afhaken

Volgens Lizzy Venekamp, directeur van netwerk- en adviesbureau Opportunity in Bedrijf, bevestigen diverse wetenschappelijke onderzoeken deze waarneming. Vrouwen en mannen beginnen hun loopbaan met evenveel ambities, maar vrouwen raken stevast na vijf tot tien jaar teleurgesteld en haken af. Voor Venekamp reden om vraagtekens te zetten bij het begrip ambitie. 'Definiëren we die term niet te eenzijdig? Ben je alleen ambitieus als je minimaal tachtig uur per week werkt? Als je dat doet, kun je inderdaad stellen dat vrouwen niet ambitieus genoeg zijn.'

Maar ik denk dat we verder moeten kijken. Waarom haken vrouwen af? Er is voldoende onderzoek gedaan om te kunnen stellen dat vrouwen in bepaalde bedrijfsculturen veel beter floreren en daarin ook hogere posities bereiken. Als er veel in teams wordt gewerkt, bijvoorbeeld, als er niet uitsluitend top-down gecommuniceerd wordt en er mogelijkheden zijn om zelf initiatieven te nemen, voelen veel meer vrouwen zich happy.'

Ambities van bedrijven

Het argument dat vrouwen niet hard genoeg werken, lacht Venekamp weg. 'De meeste vrouwen die teleurgesteld een carrière in het bedrijfsleven achter zich laten, beginnen voor zichzelf en werken dan harder dan menig corporate manager.'

Elisa de Groot, mededirecteur van In Touch, een werving- en selectiebureau dat zich richt op hoogopgeleide vrouwen, draait de vraag of vrouwen wel ambitieus genoeg zijn voor een toppositie liever om. Zij vindt dat Nederlandse bedrijven te weinig ambitie hebben om meer vrouwen aan de top te benoemen. 'Het is dom om vrouwen te negeren want je mist vijftig procent van al het talent. Met vrouwen beschik je over een breder netwerk, de besluitvorming vindt vanuit meerdere invalshoeken plaats en je kunt beter aansluiten bij een grotere klantengroep, wat vanuit marketingperspectief weer voordelen biedt.'

Meer vrouwen in de top heeft ook aantoonbaar economische voordelen. Het Amerikaanse onderzoeksbureau Catalyst toonde aan dat organisaties met meer vrouwen in de top ruim 30 procent meer aandeelhouderswaarde genereren. Op initiatief van Peter Bakker, bestuursvoorzitter van TPG, is dit onderzoek in Nederland herhaald. De resultaten waren vergelijkbaar.

Vrouwen zijn niet minder ambitieus, maar anders ambitieus, stelt ook De Groot. 'Er leeft binnen het bedrijfsleven een aantal aannames over hoe je naar de top moet. Het is een spel en als je dat niet meespeelt kom je er niet. Vrouwen kennen die regels vaak niet.'

Stratego

Daarom organiseert In Touch regelmatig de workshop Stratego voor vrouwen. Daar leer je de regels en krijg je inzichten in de verschillende oriëntaties van mannen en vrouwen

en welke spellen er gespeeld worden. Daarna kun je zelf besluiten of je eraan mee wilt doen en strategisch in wilt zetten of juist niet.

Meestal gaat het om kleine dingen waar mensen zich niet van bewust zijn, zoals lichaamstaal, taalgebruik en ook onuitgesproken verwachtingen. Elisa de Groot: 'Het gaat vaak mis op zichtbaarheid. Om carrière te maken moet je opvallen, je prestaties zichtbaar maken. Vrouwen zijn daar meestal niet mee bezig.'

Dat zie je al bij kleine kinderen. Twee meisjes samen zijn bezig met hun relatie tot elkaar: vindt ze me aardig of niet? Twee jongetjes doen wedstrijdjes met elkaar: wie is de beste? Dat speelt nog steeds als we volwassen zijn. Vrouwen kijken opzij, mannen omhoog. Mannen zijn meer gericht op hiërarchie en zij profileren zich op strategische projecten. Vrouwen kiezen vaker voor inhoudelijke projecten. Ze willen teamwork en hoeven niet zo nodig de baas te zijn.'

Elisa de Groot heeft niet de illusie die verschillen even op te kunnen lossen. 'Als we ons er maar bewust van zijn. Ik geloof niet dat mannen geen vrouwen in de top willen, maar we missen wel signalen van elkaar.'

Diversiteit

Om meer diversiteit in de top te krijgen, moeten niet alleen vrouwen het spel leren spelen, de regels van het spel vragen ook enige aanpassing, vindt ze. 'De regels zijn nu eenmaal door mannen gemaakt en zij leren van jongs af aan om die goed te gebruiken. In Nederland zie ik, in tegenstelling tot het buitenland en internationale organisaties, minder initiatief tot veranderingen.'

Als de leiding van een bedrijf kritisch kijkt naar wat nodig is om carrière te maken en welke kwaliteiten wellicht stelselmatig over het hoofd worden gezien, dan is het zeker mogelijk om meer vrouwen op topposities te krijgen en te houden én bedrijfseconomisch voordeel te behalen.'

Desillusie

Anneke van Doorne-Huiskes deed onderzoek naar die groep vrouwen die gedesillustioneerd hun bedrijf verlaten, meestal tot teleurstelling van henzelf én de organisatie, die vaak veel in hen had geïnvesteerd. Uit 'Regretted Losses' blijkt dat de meeste vrouwen vertrekken omdat ze het gevoel hebben

dat hun talenten niet op waarde geschat worden. Ze voelen zich als het ware structureel ondergewaardeerd. Vrouwen moeten echter ook naar zichzelf kijken, vindt Van Doorne. 'Vrouwen twijfelen vaker dan mannen aan hun eigen capaciteiten, zoeken veel meer naar bevestiging en twijfelen daarom langer bij de overstap naar een leidinggevende functie.'

Maar ook de bedrijven zelf kunnen nog veel doen om topvrouwen binnen boord te houden. 'Het beleid mag wel explicieter geformuleerd worden. Als je meer vrouwen wilt moet je actiever gaan werven en duidelijke streefcijfers formuleren. In Amerika is dat heel normaal en daar is het aandeel vrouwen in topfuncties beduidend hoger dan hier in Nederland.'

Mannenwereld

IBM Nederland is een van de bedrijven die expliciete streefcijfers formuleren. Het ict-bedrijf won de Diversity Award van werkgeversvereniging VNO-NCW. Global client manager Jantina Woudstra begrijpt wel waarom. 'In de tijd dat IBM het zwaartepunt verlegde van hardware naar services zijn we met het diversiteitsbeleid begonnen. Het karakter van ons bedrijf veranderde en de rol van vrouwen werd veel belangrijker. We willen gewoon de beste mensen en dat betekent dat we ook in de vijver met veelbelovende vrouwen moeten gaan vissen.'

Een probleem daarbij is dat de ict nog steeds een echte mannenwereld is. Ondanks overheidscampagnes om meisjes voor exacte vakken te laten kiezen, zijn vrouwen nog ver in de minderheid. 'De instroom van meiden was en bleef mager, dus moesten we zelf iets bedenken om ze binnen te krijgen.'

Op dit moment bestaat het personeelsbestand van IBM Nederland voor 19 procent uit vrouwen. Elk jaar moet dat cijfer weer iets omhoog en daarbij wordt niet alleen gekeken naar instroom, maar ook naar doorstroom en vertrekcijfers.

Women in Blue

Jantina Woudstra is ook voorzitter van de Nederlandse tak van vrouwennetwerk Women in Blue. In die hoedanigheid neemt ze sinds kort structureel deel aan de directievergaderingen van IBM Nederland. Eens in de zes weken staan 'de vrouwen van IBM' op de agenda. 'We zijn allemaal overtuigd van het zakelijke belang om voldoende goede vrouwen binnen de hele organisatie te hebben. Het is geen HR-feestje, het is pure noodzaak. De sfeer bij die vergaderingen is open. De mannen van de directie vragen mij waarom vrouwen zich niet melden.'

Ik probeer te laten zien hoe dat werkt. Als er bijvoorbeeld een vacature is en een man voldoet aan 60 procent van de functie-eisen, dan solliciteert hij en houdt hij nog een goed verhaal ook. Een vrouw in diezelfde positie denkt: ik heb nog even te gaan voor ik die baan aankan, ik solliciteer nog maar niet. Vrouwen vertonen risicomijdend gedrag en we discussiëren er in de directiekamer en ook binnen het netwerk over hoe we ze dat eruit kunnen krijgen.'

Om de doorstroming van veelbelovende vrouwen binnen IBM te stimuleren, is het talentprogramma Blue Pearls in het leven geroepen, om het diversiteitsbeleid wat te versnellen. 'Meters maken', noemt Jantina Woudstra dat. Er was plaats voor dertig talentvolle vrouwen die al een paar jaar hun waarde bij IBM hadden bewezen. Woudstra: 'De directie betwijfelde of er wel genoeg vrouwen waren die daar aan deel wilden nemen. Nog tijdens die vergadering maakte ik uit mijn hoofd een lijst van bijna dertig namen en niemand heeft nee gezegd. Dat zegt ook wel iets over het verschil in waarneming. Ik zie die vrouwen. De directie blijkbaar nog niet.'

Streefcijfers

Zelf steekt Woudstra niet onder stoelen of banken dat ze ambitieus is: 'Het is mijn droom om een toppositie te bereiken in het bedrijfsleven.' Toch kostte het ook haar moeite om die ambitie hardop uit te spreken. 'Tijdens de bijeenkomst van Blue Pearls werd aan iedereen gevraagd: "Zeg nou eens eerlijk wat je echt wilt." Net als de meeste vrouwen daar had ik moeite om dat zomaar hardop te uiten, maar toen ik eenmaal had uitgesproken dat ik naar de top wil, dacht ik: hè, dat voelt best lekker. Dat ga ik vaker zeggen.'

Kom bij Jantina Woudstra niet aan met de stelling dat vrouwen niet ambitieus genoeg zouden zijn. Ze staan hooguit zichzelf in de weg, vindt ze. 'Vrouwen gaan anders met situaties om dan mannen en het is belangrijk dat vrouwen én mannen zich daarvan bewust worden', zegt ze. 'Dat probeer ik in die vergaderingen aan de directie duidelijk te maken. Zonder medewerking van de top is het onmogelijk om veranderingen gedaan te krijgen. Maar het zal lang duren. Dertig topvrouwen op een personeelsbestand van vijfduizend is weinig. Verandering moet als een olievlek ontstaan. Mensen moeten om zich heen zien hoe het ook kan en zullen dat langzaam overnemen.'

Afstemming

Om meer vrouwen in topposities te krijgen, en ambities van vrouwen en bedrijven op elkaar af te stemmen, moet er van beide kanten iets veranderen. Bij organisaties moet het besef doordringen dat als ze de beste mensen willen ze het zich niet kunnen permitteren om uitsluitend met mannen te werken. Wat Anneke van Doorne-Huiskes betreft worden daar expliciete streefcijfers aan gehangen. Anderzijds, vindt ze, moeten vrouwen ook veranderen. Ze moeten minder bangig zijn, wat minder onzeker en wat minder hengelen naar complimenten.

Ook de angst om lange werkweken te maken moeten ze van zich afzetten, vindt ze. 'Vaak leeft het idee dat ze het zo vreselijk druk krijgen als ze voor een leidinggevende baan kiezen, dat ze geen tijd meer hebben voor andere dingen. Ik kan me voorstellen dat vrouwen de prijs niet willen betalen, maar ik zou het betreuren als mannen de enigen blijven die dat offer moeten brengen.'

Luxepositie

Vrouwen zitten, zeker in Nederland, in een zeker luxepositie, vindt ze. 'Blijkbaar kunnen ze het zich veroorloven om zo massaal parttime te werken en hebben ze een partner die voor het inkomen zorgt. Vrouwen willen veel dingen in het leven. Ik zou willen dat iedereen zorg en leuke dingen zou kunnen combineren met zijn werk, dus ook mannen.'

En tot slot is er natuurlijk gewoon de economische noodzaak. De wereld verandert, de arbeidsbevolking vergrijsst. 'Het is alle hens aan dek en we kunnen het ons niet meer veroorloven om goede vrouwen aan de kant te laten staan.'