

SUPPLY CHAIN MISTRESS



0102 20 AMERICAN BUSINESS

Illustration: Eric Kroll

Een supply chain manager is een spin in het web. Op zo'n positie, waar communicatie, praktisch denken en concreet oplossen cruciaal zijn, zijn juist vrouwen op hun best. Wanneer stuift de Supply Chain Mistress haar mannelijke collega's definitief voorbij? **Jaap van Sandijk**

'Vrouwen brengen creativiteit en flexibiliteit'

Al vijf decennia, sinds de tweede feministische golf uit de jaren zestig, wordt gepraat over het belang van meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Vorderingen op dat gebied zijn er echter maar mondjesmaat, zeker in Nederland. Waarom wil het toch niet lukken om significant meer vrouwen in de top te krijgen? 'Omdat veel vrouwen alleen parttime willen werken', zegt Daniëlle Kooij, director international supply chain planning van Amgen, producent van humane geneesmiddelen in de biotechnologische industrie. Kooij werkt in het Europees Logistiek Centrum van Amgen in Breda, waar ze leiding geeft aan een afdeling van 23 medewerkers. Ze is verantwoordelijk voor de planningsactiviteiten voor het logistiek centrum van Amgen in Breda. Het bedrijf distribueert vanuit dit logistiek centrum medicijnen over de hele wereld.

Volgens Kooij gaat het om het maken van keuzes. 'Vrouwen lijken soms ongelukkig te zijn met hun keuze om voor hun kinderen te zorgen. Daar is op zich niets mis mee, maar dat kan niet in combinatie met een zware topfunctie.' Zelf heeft ze geen moeite met de combinatie werk-privé. 'Ik werk meer dan full-time, heb toch een leuk privé-leven en zie mijn kinderen regelmatig. Natuurlijk doe ik concessies – ik kan niet deelnemen aan activiteiten op de school van mijn kinderen bijvoorbeeld. Maar dat moet je ervoor over hebben.'

Kooij vindt overigens dat bedrijven best wat meer tegemoet kunnen komen aan de wens van vrouwen om parttime te wer-

ken. 'Het zou positief zijn als bedrijven vrouwen meer vrijheid in die keuze zouden geven.'

Fun

Bedrijven lijken die wens van Kooij voorlopig niet breed in te willigen. Feit is dat ook in supply chain management mannen veel topposities innemen. En dat terwijl een betere man-vrouw-balans supply chain management van een kwaliteitsimpuls kan voorzien. People management en multitasking zijn twee belangrijke aspecten in supply chain management. Kijkend naar de typisch feminiene eigenschappen zou je zeggen dat vrouwelijke managers zich als een vis in het water moeten voelen in supply chain. Maar hier komt het probleem van de perceptie om de hoek kijken. 'Supply chain wordt vaak gezien als een exacter onderdeel dan bijvoorbeeld marketing en sales, terwijl het juist een hoge funfactor heeft', zegt Ilse van Koetsveld, supply chain manager voor Sara Lee in het Verenigd Koninkrijk. Ze is verantwoordelijk voor demand planning en supply chain support voor Out of Home, Tea, Coffee en House and Bodycare van Sara Lee in het land. 'Voor mij zit de fun echt in de rol die je speelt als spin in het web. Omdat je er verantwoordelijk voor bent dat producten goed de keten doorlopen, moet je veel combineren en ook veel communiceren met andere geledingen in het bedrijf. Ik vind het leuk om goed te luisteren, samen te werken met alle disciplines en vervolgens dingen voor elkaar te boksen. Ook

'IK MIS HET GELOOF IN EIGEN KRACHT'

Vrouwen hebben de neiging om te veel te focussen op performance en promoten zichzelf onvoldoende. Ook gebruiken ze hun werk niet altijd op een strategische manier. Dat is de verklaring van ondernemer/commissaris Mirella Visser voor de slechte doorstroming van vrouwen naar de top van het bedrijfsleven. 'Targets en deadlines halen, de puntjes op de i zetten: vrouwen zitten voor 110 procent bovenop de taakuitvoering. Mannen zitten daar vaak relaxter in en zijn al met de volgende functiestap bezig', aldus Visser. Zij beschrijft in het boek "De zijderoute naar de top" wat vrouwen kunnen doen om hun doel te bereiken. Het boek is vooral gebaseerd op haar eigen ervaringen in het bedrijfsleven en de vragen die ze kreeg tijdens workshops en presentaties. 'Het promoten van jezelf – hoe kennen anderen jou? – en het strategisch denken over netwerken zijn twee eigenschappen die vaak minder ontwikkeld zijn bij vrouwen in seniorfuncties die willen doorbreken naar de top. En daar lopen ze tegenaan.' In haar boek, dat is genomineerd voor de prestigieuze onderscheiding Managementboek van het Jaar 2010, geeft Visser aan de hand van dagelijkse praktijksituaties diverse adviezen. 'Ik zeg niet: zó moet het, maar laat veel ruimte over voor eigen interpretatie, zodat de lezers een strategie kunnen kiezen die het beste bij hen past.'

Visser heeft veel positieve reacties op het boek ontvangen van zowel mannen als vrouwen. 'Mannen vinden dat het boek een goed beeld geeft van de situatie en cultuur in de top van het bedrijfsleven. Er zijn vrouwen die mijn boek altijd in hun tas hebben en die mij vertellen dat het hen een andere kijk op hun werk heeft gegeven.'

Op spreekbeurten hoort ze regelmatig de vraag: waarom krijg ik die promotie nou niet, of hoe zorg ik ervoor dat ik die interessante functie bemachtig? 'Vaak wordt het belang van strategisch netwerken en zelfpromotie onderschat. Ik noem dat het patroon van Power, Performance en Promotie: hoe zwaarder de functie, hoe belangrijker de componenten Power en Promotie zijn om effectief te zijn als leider. Dat geldt overigens net zo goed voor mannen, ik heb gemerkt dat vrouwen kritiek eerder opvatten als een persoonlijke aanval. Ze realiseren zich niet altijd dat in de concurrentie om het kleine aantal toptuncties het spel nu eenmaal hard wordt gespeeld. Mijn advies is dan ook om je niet alles persoonlijk aan te trekken. Als je een leider wilt zijn, en door anderen als leider geaccepteerd wilt worden, moet je jezelf eerst als leider zien en je ook als zodanig gedragen. Het geloof in eigen kracht mis ik nogal eens bij vrouwen.'

Mirella Visser is oprichter en CEO van het Centre for Inclusive Leadership, internationaal management consultant, commissaris en toezichthouder. Zij vervulde senior managementfuncties bij ING Groep als lid van de managementboard in Hongkong en KPMG. In 2007 werd zij genomineerd als "European of the Year" door The Economist voor haar activiteiten op het gebied van het promoten van vrouwelijk leiderschap.



Eugène Delacroix schilderde in 1830 zijn beroemde schilderij 'La Liberté guidant le peuple' de energieke, stoere Franse vrouw Marianne, die met ontbloot bovenlichaam een groep mannen in een revolutie leidde.

voor het image van supply chain zou het trouwens goed zijn dat er meer vrouwen op topposities komen.'

Van Koetsveld ziet de man-vrouwdiscussie overigens niet als een zwart-witverhaal. 'Vrouwen zouden beter kunnen managen omdat ze goed zijn in het huishouden – dat vind ik een ouderwetse stelling. Er zijn mannen met vrouwelijke eigenschappen en andersom. Hoewel ik wel denk dat procentueel gezien vrouwen beter zijn in people management. Ze zijn meer op de relatie gefocust en hebben een luisterend oor. Daardoor kunnen medewerkers onderwerpen makkelijker bespreken met een vrouwelijke manager. Voor de balans in je organisatie of managementteam is het daarom goed om vrouwen op topposities te hebben.'

Hélène Haans, warehousemanager van cosmeticaconcern l'Oréal, geeft leiding aan een team van 36 medewerkers. Zij onderschrijft de visie van Van Koetsveld. 'Vrouwen denken meer aan personen dan aan processen. Daardoor voelen ze hun team beter aan. Het is daarom beter om een gemixte kantoorcultuur te creëren, daar wordt het management alleen maar beter van. Daardoor ontstaat meer diversiteit, creativiteit en flexibiliteit.'

Haans gelooft niet in het zogeheten glazen plafond waar vrouwen tegenaan zouden botsen. 'Dat is er niet. Zolang vrouwen bereid zijn te vechten voor hun kansen, zijn die er ook.' Zelf voelt ze zich niet bedreigd in haar carrière. 'Al moet ik zeggen dat medewerkers van l'Oréal gewend zijn aan vrouwelijke managers. Het managementteam waarin ik zit bestaat uit vijf personen, onder wie twee vrouwen. Eén van hen, de voorzitter van het MT, is de directeur van onze Logistieke Divisie, die hier voor ook mijn functie heeft gehad.'

Brandjes

Katja Kleinveld, supply chain manager services bij Vanderlande Industries, is met haar team verantwoordelijk voor de wereld-

wijde supply chain van spare parts (van bestelling bij de leverancier tot levering aan de klant) voor geautomatiseerde material handling-systemen. Ze maakt als enige vrouw deel uit van het managementteam van de businessunit Service. Daarin vormt ze een mooie – vooral praktische – aanvulling op de mannen, zegt ze. 'Laatst werd er een presentatie gehouden waarvan ik de concrete uitvoering miste. Daar vraag ik dan naar.'

Praktisch denken

Kleinveld denkt dat vrouwen zich met name onderscheiden door hun praktische benadering van problemen en dat ze daarom goed passen bij supply chain managementfuncties. 'Supply chain management is gericht op praktisch denken en concreet oplossen. Ik denk dat vrouwen op dat vlak een toegevoegde waarde bieden. Overigens ben ik wel van mening dat er ook mannen zijn met deze karaktereigenschappen.'

Daniëlle Kooij heeft daar een net iets andere kijk op. 'Ik weet niet of het blussen van brandjes een typisch vrouwelijke eigenschap is. Het lijkt me dat dit per persoon verschilt. Binnen Amgen is supply chain nog in ontwikkeling en er valt qua structuur nog veel winst te behalen. Daarom richt ik mij juist op het voorkomen van brandjes, in plaats van ze steeds weer incidenteel te blussen. Ik coördineer veel en verbind veel facetten aan elkaar. Of vrouwen daar beter in zijn? Zover wil ik niet gaan. Maar dat het ons beter ligt, ja, dat durf ik wel te stellen.'

Kooij geeft haar team veel vrijheid – een verondersteld symbool van feminien leiderschap. 'Ik denk dat vrouwen over het algemeen meer gevoel in het leidinggeven leggen en meer spiegelen vanuit eigen ervaringen. Mannen geven leiding op een meer rationele, afstandelijke manier.'

Ook Katja Kleinveld laat haar team redelijk vrij. 'Ze zijn vrij



Katja Kleinveld: 'Vrouwen kunnen meer persoonsgericht managen.'

om hun eigen richting te bepalen, als de hoofdrichting maar overeind blijft. Mannen geven, denk ik, op een meer sturende manier leiding. Wellicht omdat ze daar prestige en status aan ontleen.' Kleinvelds stijl van leidinggeven verschilt fundamenteel van die van haar (mannelijke) voorganger. 'Hij was iedereen aan het micromanagen. Vrouwen kunnen meer persoonsgericht managen. De ene persoon heeft nu eenmaal meer sturing nodig dan de andere. Sommige medewerkers komen echt beter tot hun recht wanneer ze wat vrijer worden gelaten. Daar staat tegenover dat het merendeel van de mannen beter is in netwerken en in het zichzelf en de behaalde resultaten promoten. Vrouwen lopen hier vaak niet mee te koop en vallen daardoor

Σ▷

KARAKTERISTIEKEN

Feminiene eigenschappen

Bescheidenheid;
 Communicatieve vermogens;
 Creativiteit;
 Doorzettingsvermogen;
 Eerlijkheid;
 Empathie;
 Georganiseerdheid;
 Innemendheid;
 Luisterend vermogen;
 Leergierigheid;
 Nieuwsgierigheid;
 Opmerkzaamheid;
 Passie.

Masculiene eigenschappen

Ambitie;
 Analytisch vermogen;
 Constructieve vermogens;
 Doelgerichtheid;
 Dynamiek;
 Fysieke gezondheid;
 Kalme;
 Lef;
 Netwerkkunde;
 Ratio;
 Strategische vermogens;
 Sturend vermogen;
 Technische competenties;
 Visie;
 Zakelijkheid.

Neutrale eigenschappen

Academische competenties;
 Handelsgeest;
 Inspiratie;
 Intelligentie;
 Onafhankelijkheid;
 Overtuigingskracht;
 Positieve houding;
 Pro-activiteit;
 Pragmatisme;
 Uithoudingsvermogen;
 Veerkracht;
 Verantwoordelijkheid.

► Lees nog meer managementartikelen op www.supplychainmagazine.nl

in een organisatie minder op.' Omdat er steeds nadrukkelijker wordt gepraat over masculien en feminien leiderschap lijkt de discussie zich meer te richten op managementstijlen en steeds minder op een pleidooi voor vrouwen in hogere posities. 'De trend is inderdaad dat steeds meer mensen zich bewust zijn van deze verschillende leiderschapsstijlen', zegt Katja Kleinveld. 'Dat zie je ook terug in cursussen en trainingen. Maar of er daarom ook minder noodzaak is voor vrouwen aan de top? Ik denk het niet. In een team met overwegend mannen zou ik bij gelijke geschiktheid altijd kiezen voor een vrouw. Een goede mix tussen mannen en vrouwen is belangrijk.'

Multitasken

Daniëlle Kooij vindt selectie op eigenschappen belangrijk. 'Vooral bij supply chain moet je complexe zaken aankun-

nen. Goede communicatieve vaardigheden, op verschillende niveaus, en goed kunnen multitasken zou ik bovenaan mijn lijstje zetten.' Of er vervolgens een man of een vrouw op de positie wordt gezet, is wat haar betreft minder relevant. 'Toch zal op één vlak altijd een verschil blijven, realiseert Ilse van Koetsveld zich maar al te goed. 'Ik zit nu in de laatste dagen van een vier maanden durend zwangerschapsverlof. Ik vond het heel lastig om aan te geven dat ik in verwachting was, vooral omdat ik als expat in Engeland werk en woon. Je bent dan al gauw bang voor reacties als: moet zo'n dure kracht nu zo nodig vier maanden op verlof? Maar iedereen reageerde juist met "ach, dat hoort er gewoon bij".' Uiteindelijk leek Van Koetsveld zelf nog de meeste moeite met de situatie te hebben. 'Ik vind dat je, door alle reacties om je heen, zo'n moeder op je werk wordt.' <=>

MEINY PRINS, ZAKENVROUW VAN HET JAAR 2009: 'HET GAAT NIET OM DE VERPAKKING'

Meiny Prins, algemeen directeur van Priva (wereldmarktleider in klimaatbeheersing in de overdekte tuinbouwsector en in de utiliteitsbouw een speler van formaat) en in 2009 uitgeroepen tot Zakenvrouw van het Jaar, wil eigenlijk niet praten over mannen en vrouwen in de bedrijfstop. 'Ik mijd de man-vrouw-discussie. Het gaat om de vaardigheden die een persoon bezit. De verpakking van die persoon telt voor mij niet mee.' Dat standpunt bracht haar zelfs kortstondig aan het twijfelen toen haar gevraagd werd of ze genomineerd wilde worden voor de titel. 'Heel even vroeg ik me af of ik deze prijs wel bij mij past. Maar de waardering voor je bedrijf is heel groot. Ik besloot alleen voor de inhoud te gaan. Ik koos voor de vier thema's duurzaamheid, technologie, innovatie en ondernemerschap en die heb ik het afgelopen jaar volop uit kunnen dragen dankzij de titel.'

Sinds maart vorig jaar liet Prins zich slechts twee keer verleiden tot uitspraken in de man-vrouwvergelijkende sfeer. Deze derde keer, in Supply Chain Magazine, is wat haar betreft dan ook de laatste. 'Het enige dat ik kan zeggen is dat in gezelschappen met veel mannen de aanwezigheid van een vrouw heel ontwapenend werkt. Vrouwen zijn minder positiegevoelig en beseffen dat drie keer linksaf ook rechtsaf is.'

Ook bij Priva zijn vrouwen op topposities flink in de minderheid. 'Wij hebben veel functies in een technische omgeving en op die terreinen zijn weinig vrouwen te vinden. Er is gelukkig hoop, want de laatste jaren ronden veel vrouwen met succes hun technische opleidingen af, zowel aan universiteiten als hogescholen. Helaas leert de ervaring tot nu toe dat deze vrouwen weer snel van het speelveld verdwijnen. Dat komt voor een belangrijk deel door de cultuur in Nederland. De omgeving is een te bepalende factor. In andere landen, van Canada tot Mexico en China, is dat totaal geen issue.' Volgens Prins gebruikt de Nederlandse overheid de verkeerde prikkels. 'Een aanrechtsubsidie, die een aftrekpost voor de man vormt,



zegt ze met verbazing in haar stem. 'Een kinderbijzagsysteem dat uitgaat van het principe "hoe meer kinderen, des te meer geld".' Ze zou het graag anders zien. 'Stel dat we allemaal, man en vrouw, minimaal vier dagen in de week zouden gaan werken en dat alle hulp die je daardoor nodig hebt, zoals een hulp in de huishouding en kinderoppas, aftrekbaar wordt. Dan zat je een groot arbeidspotentieel van vrouwen in, is er veel werk voor alle dienstverleners die ingeschakeld worden, geef je de juiste, stimulerende prikkels en hoeven niet alle mannen tot hun 67ste te werken.' Dan stopt ze. Dit was de laatste keer dat ze iets heeft gezegd over de man-vrouwdiscussie.