

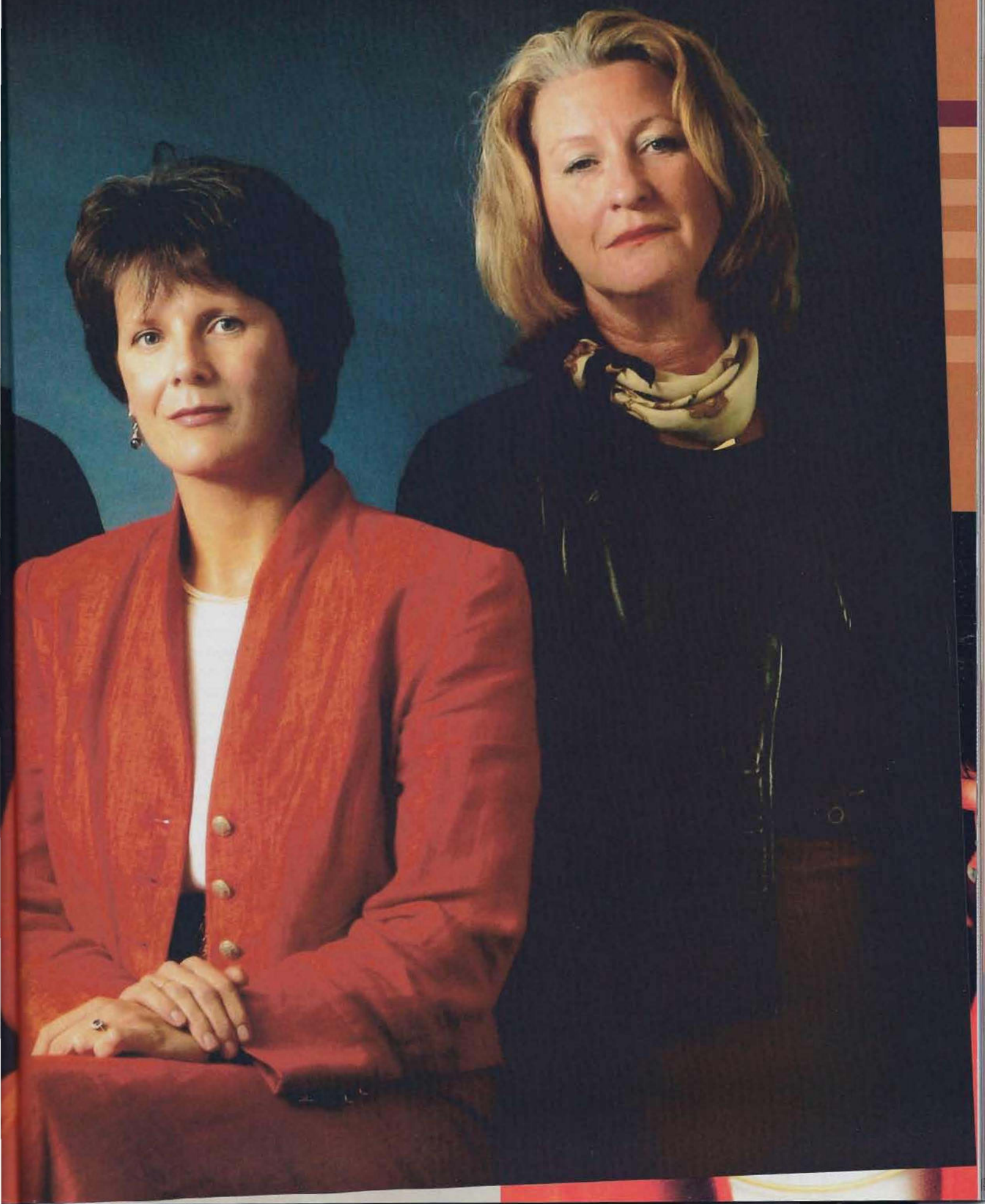
CEO ♀

RONDETAFEL

Scope

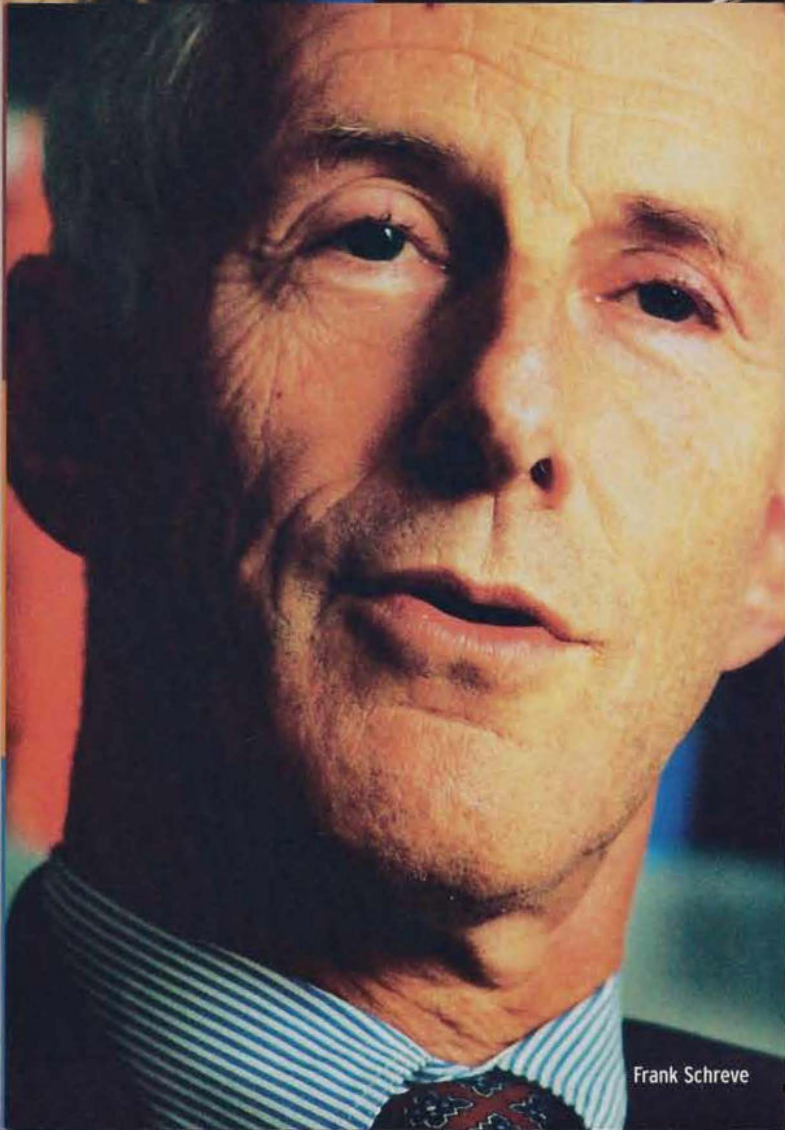


De CEO van de toekomst is vaker een vrouw.
Woman's World staat in de steigers.





Mirella Visser



Frank Schreve

Interview **Tineke Bahlmann** | Tekst **Leo Klaver**
Fotografie **Lex Draijer**

De ceo van de toekomst zal vaker een vrouw zijn. Daarover zijn de deelnemers aan de rondetafel het eens. Maar er zullen nog vele obstakels moeten worden overwonnen. Vrouwen moeten meer *eager* zijn, mannen moeten zich bewust zijn van hun vooroordelen, organisaties moeten hun talent zorgvuldig oogsten. Pauline van der Meer Mohr zat in de directie van de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) en is nu HR-director IT bij Shell, een bedrijfsonderdeel waar elfduizend mensen werken. Frank Schreve was bestuurder bij Arcadis, Rabobank International en Ten Cate en is nu onder meer president-commissaris bij Fugro. Mirella Visser was de eerste vrouwelijke trainee bij Nationale-Nederlanden, werkte voor ING in Azië, zit nu bij KPMG en is voorzitter van het Women's International Network. Interviewer Tineke Bahlmann is directeur strategie bij Rabobank Nederland en commissaris bij Stork en Nedap.

Macho

Een nieuw type leiderschap is noodzakelijk, zo luidt de consensus aan tafel.

Schreve: "Het macholeiderschap is voorbij. Het type leiderschap van zeer prominent neerzetten hoe het dient te gaan, het vervolgens doen en dit zeer te laten blijken, heeft gefaald. Dat leidinggevenden korte doorlooptijden hebben, heeft daar alles mee te maken. Daarvoor in de plaats komt een managementomgeving waarin men meer met elkaar dingen wil bewerkstelligen. Men wil in gezamenlijkheid de waarde van een organisatie dragen. Dat is een heel andere invulling van topmanagement." De opkomst van vrouwen past in dit tijdsgewricht. Een ander teken van de tijd is de eis van transparantie.

Van der Meer Mohr: "Er is een grote hang naar transparantie, naar duurzaam ondernemen, naar meer verantwoording aan de samenleving zoals je ziet in sociale jaarverslagen. Ramen en deuren staan open, de samenleving dringt door tot de organisatie. Dat schept nieuwe kansen en vraagt een andere manier van leidinggeven. Het vergt ook andere vaardigheden, een zekere nederigheid van CEO's die 'macholeiders' niet van huis uit hebben meegekregen".

"Het macholeiderschap is voorbij"

Frank Schreve

Het verschil tussen mannen en vrouwen hoeft de carrièremogelijkheden van vrouwen echter niet te frustreren. Sommige mannelijke managers werken op een bijna vrouwelijke manier of omgekeerd.

Van der Meer Mohr: "Het is grappig te constateren dat alle attributen die normaal gesproken worden toegeschreven aan vrouwelijk leiderschap in mijn werksituatie het meest effectief te zien waren bij mannen. Mijn beste bazen waren mannen met stereotype vrouwelijke leiderschapsattributen: participatief, niet dictatoriaal, goed kunnen communiceren, iedereen erbij betrekken, een gezond klimaat scheppen, mensen de vrijheid laten het werk zelf in te vullen, en niet bevreesd om emotie te tonen."

Bahlmann: "Het lijkt wel of vrouwen dat soort bazen nodig hebben, om carrière te kunnen maken."

Van der Meer Mohr: "Weet ik niet. Ik heb ook typisch mannelijke bazen gehad, die het tegendeel waren, maar wel vrouwen alle ruimte gaven om zich te ontwikkelen. Ik ben daardoor heel voorzichtig geworden met het toekennen van noodzakelijke attributen voor leiderschap aan mannen en vrouwen."

Visser: "Het gaat niet zozeer om het man of vrouw zijn. Een deel van de problematiek komt voort uit het gegeven dat mannen aan vrouwen feminieie eigenschappen toekennen die voor een functie niet altijd relevant zijn. Stereotypisch is dat je, omdat je een vrouw bent, heel goed moet kunnen luisteren en altijd aardig moet zijn. In beoordelingen en promoties komen die stereotypen terug. 'Je hebt een uitstekend trackrecord', zeggen ze dan, 'het gaat hartstikke goed, maar niet iedereen vindt je aardig'. Waar in mijn jobomschrijving staat dat ik aardig moet zijn? Dat wordt dus niet tegen een man gezegd."

Uitzondering

Vrouwen in leidinggevende posities zijn nog steeds uitzonderlijk, zo blijkt uit de cijfers van de bedrijven die aan tafel zitten. Bij KPMG wordt vier procent van de topfuncties bekleed door een vrouw. Bij Shell bezetten vrouwen acht procent van de topfuncties. De Rabobank telt slechts twee vrouwen op 120 topposities. Het hogere percentage bij Shell is mede te danken aan het gevoerde diversiteitsbeleid. Bedrijven als KPMG en Rabobank hebben een dergelijk beleid niet.

Visser: "KPMG ziet het niet als probleem en verwacht dat de toestroom van vrouwen in de top vanzelf komt. Ik ben het daar niet helemaal mee eens."

Van der Meer Mohr: "Bij Shell is twintig jaar lang gezegd dat er meer vrouwen op senior posities moesten komen, maar dat gebeurde gewoon niet. Toen zijn we targets gaan stellen: twintig procent vrouwen in senior posities is het doel, te realiseren in een aantal jaren."

Managers bij Shell worden afgerekend op de targets. Deze zijn opgenomen in *balanced scorecards* en bonussen zijn ervan afhankelijk. Het proces wordt gestuurd vanuit de topdirectie. Een belangrijke voorwaarde, anders lukt het niet. *Awarness*-trainingen helpen medewerkers inzien dat vooroordelen ten aanzien van vrouwelijke medewerkers een klimaat scheppen waarin vrouwen zich buitengesloten kunnen voelen, waardoor ze niet het beste uit zichzelf halen.

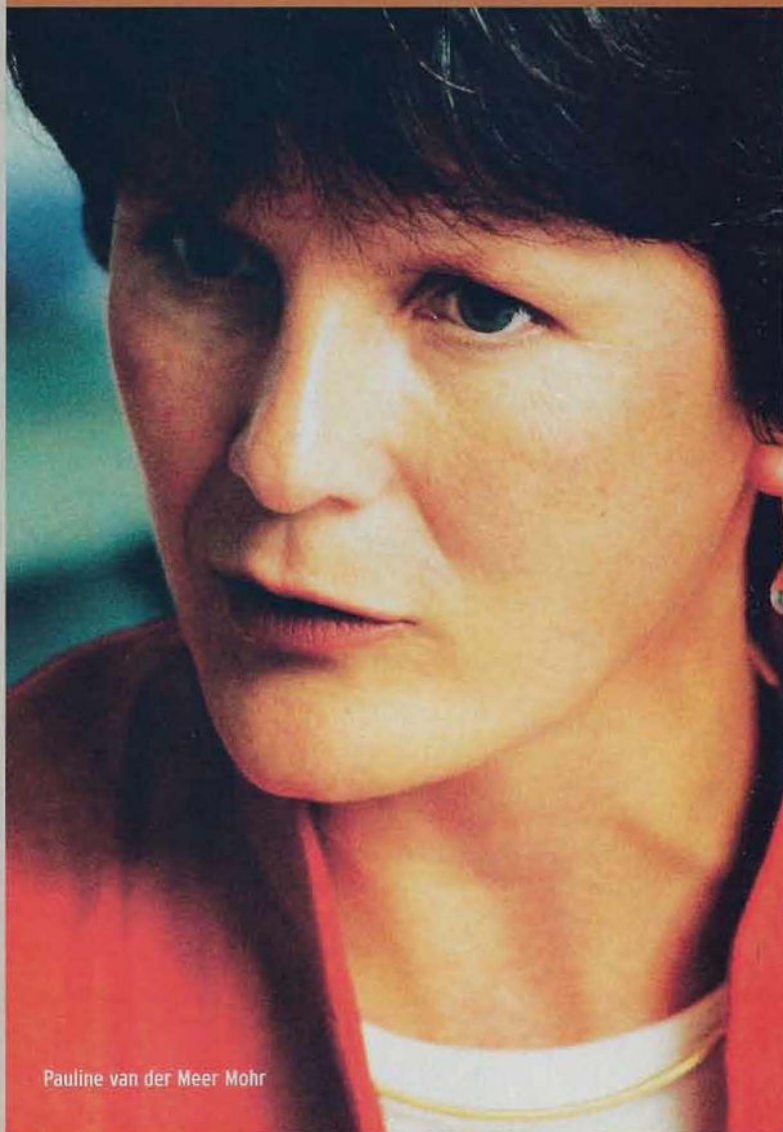
Van der Meer Mohr: "Het moment dat mannelijke medewerkers zich realiseren dat ze ondanks veel buitenlandse en andere ervaring toch vooroordelen hebben, is vaak een schok." Naast een stimuleringsbeleid lijkt het nodig dat er meer wordt gedaan om vrouwen te begeleiden in hun carrière.

Visser: "Ik ben er absoluut voorstander van dat vrouwen zich meer gaan focussen op leiderschap zelf, in plaats van dat ze, zoals zo vaak, werken in coördinerende, plannende, communicerende en zorgende functies. Dat er nog weinig vrouwen zitten op zware business-units met een omzet van een half miljard euro, vindt mede zijn oorzaak in het feit dat vrouwen daar vanaf het begin van hun carrière niet doelbewust mee bezig zijn. Vrouwen laten zich makkelijk afleiden door op zich mooie functies. Ik stel vast dat dit voor vrouwen vaak een realisatieproces is. Als vrouwen zich ervan bewust worden dat ze eigenlijk een zware business unit willen leiden en dit ook kenbaar maken, zijn ze vaak al te ver verwijderd van het pad. Mannen die tegelijkertijd zijn ingestroomd, zitten daar in de regel nog wel op. Hoe je het ook wendt of keert, alvorens CEO of leider ►

VROUWEN

De Amerikaanse Nancy McKinstry is de enige vrouw in de raad van bestuur van een AEX-onderneming. De financiers hebben allemaal twee vrouwen als toezichthouder. Het blijft echter zoeken naar vrouwen in de top: van de 24 fondsen worden er vijftien bestuurd door louter mannen.

Aantal vrouwen in	RvB	RvC
Wolters Kluwer	1	1
ABN Amro		2
Aegon		2
Fortis		2
ING Groep		2
Ahold		1
Akzo Nobel		1
Gucci		1
Unilever		1



Pauline van der Meer Mohr

van een business unit te worden, moet je eerst door een zware lijnverantwoordelijkheid heen zijn gegaan."

Van der Meer Mohr: "Als een vrouw graag zware lijnverantwoordelijkheid wil, zal ik dat altijd stimuleren. De realiteit is echter ook dat in ons technisch georiënteerde bedrijf maar weinig vrouwen in de lijn opgroeien. Ik zou graag veel meer vrouwen met die ambitie ontmoeten. Ik heb nog nooit meegemaakt dat een vrouw zei dat zij een grote business unit wilde leiden." Vrouwen zijn van nature niet geneigd om zich aan het begin van hun carrière duidelijk uit te spreken over welk pad ze willen volgen. Velen willen zich liever eerst breder oriënteren om daarna een keuze te maken. HR-managers kunnen vrouwen duidelijk maken wat de consequenties van die keuze zijn voor het verdere verloop van de carrière en op die manier voorkomen dat vrouwen op enig moment moeten constateren dat bepaalde wegen zijn afgesneden.

Macht

Vrouwen die naar de top willen zijn niet zozeer uit op macht, zo blijkt uit het gesprek. Ze willen vooral invloed uitoefenen. En ze willen ook de daarbij behorende auto met chauffeur, al zullen ze dat nooit direct zeggen.

Van der Meer Mohr: "Vergelijk het met de dirigent van een orkest die ook invloed wil uitoefenen. Je wilt een topresultaat bereiken door andere mensen een topprestatie te laten boeken. Een CEO bij een groot bedrijf heeft precies dezelfde drijfveer."

Visser: "En je moet de overtuiging hebben dat jij dat het beste kan. Dat geen andere man of vrouw dat beter kan doen."

Schreve: "Meer vrouwen moeten eerst de stap maken naar hogere managementfuncties. Je hoeft niet per se de allerhoogste te zijn, maar je moet in de groep komen die kansen daarop heeft. Zoals het nu gaat, wordt niet alle talent in de onderneming ingezet. Dat van vrouwen wordt veelal over het hoofd gezien. Dat is een verspilling. Onbenut talent is een probleem, daar kan een onderneming onder lijden."

Het inzetten van meer vrouwelijk talenten kan, zo wordt ook duidelijk, gestimuleerd worden als organisaties hun werkwijze aanpassen aan hoe vrouwen graag invloed uitoefenen.

Vrouwen, maar ook steeds meer jonge mannen, gruwen van de vergadercultuur zoals die zo vaak door mannen wordt gekoesterd. Vrouwen onderling vergaderen veel minder omdat ze elkaar beter aanvoelen.

Van der Meer Mohr: "Vrouwen associëren veel gemakkelijker, hebben onder elkaar aan een half woord genoeg. Je ziet dat bijvoorbeeld bij complexe veranderingsprocessen: vrouwen snappen vaak gemakkelijker dat processen organisch zijn en zich ook organisch ontwikkelen. Mannen hebben gedetailleerde, haast mechanistische stappenplannen nodig die na de eerste stap alweer bijgesteld moeten worden."

Schreve: "Dat wordt een grote verandering. Het associatieve wordt veel belangrijker dan de analyse."

Kinderen

Meer participatie van vrouwen in topposities wordt bemoeilijkt door aspecten als cultuurverschillen, incompetent leiderschap, mannelijke vooroordelen, verschillen tussen mannen en vrouwen en kinderen. Vooral dit laatste blijft een onvermijdelijk thema.

Visser: "In Nederland hebben vrouwen de bestaande achterstand in opleiding, training en dergelijke wel ingehaald. Op de universiteiten doen vrouwen het inmiddels beter dan mannen.

Hetzelfde geldt voor de eerste jaren van hun carrière. Maar dan komen er kinderen en gaat er het nodige ontbreken voor vrouwen die zich verder willen blijven ontwikkelen." Hier heeft de maatschappij nog een weg te gaan om vrouwen te ondersteunen die kiezen voor een carrière met man, kind en huis. Ook moet er iets worden gedaan aan beoordelingssystemen. Het feit dat vaak mannen vrouwen beoordelen en beslissen over promoties, is een obstakel dat vrouwen belet om verder te gaan.

Van der Meer Mohr: "Toen ik in de directie van de NAM zat, kwam er ooit een man mijn kamer binnen die mij toevoegde dat ik een stoel voor een man bezet hield."

Schreve: "Je bent vaak geconditioneerd. Ik heb me daar ook aan bezondigd. Ik zie in mijn generatie relatief weinig gevoel hiervoor. De meerderheid van de mannen stelt zich op het standpunt dat je moet voldoen aan de eisen die aan mannen worden gesteld. En vrouwen voldoen daar volgens hen gewoon niet aan. Ze kunnen er niet anders tegenaan kijken. Het is een projectie van zichzelf. Het is een grote handicap dat mannen het moeilijk vinden om vrouwen goed te beoordelen. Je kijkt anders naar hoe vrouwen presteren. Je bent minder zeker van jezelf in beoordelingsgesprekken met vrouwen."

Van der Meer Mohr ziet hierin een taak voor HRM, dus ook voor zichzelf. "Het is voor mij een eye-opener. Ik zal daar in de toekomst nadrukkelijker naar kijken."

"Waar in mijn jobomschrijving staat dat ik aardig moet zijn?" Mirella Visser

Deze rondetafel maakt duidelijk dat ondernemingen zichzelf tekort doen als ze onvoldoende in staat zijn vrouwelijk talent in te zetten. En dat vrouwen zichzelf tekort doen door niet tijdig te laten weten waar in de organisatie zij leiding willen geven. Voorts kan de conclusie worden getrokken dat de Woman's World nog grotendeels ingevuld moet worden. De tijd is er rijp voor dat bedrijfsprocessen worden ingericht op een wijze die, rekening houdende met verschillen tussen de sexen, vrouwelijke talenten beter tot zijn recht laat komen. Dan kan ook een klimaat ontstaan waarin vrouwen zichzelf kunnen zijn, waarin ze niet de noodzaak voelen om het gedrag van mannen te kopiëren. Tussen mannelijke en vrouwelijke CEO's in Amerika is vaak geen verschil. Dat is jammer. In Europa is nu nog de gelegenheid om de verschillen wel tot uitdrukking te brengen. Het zou gezien de extra waarde die een gediversifieerde wereld heeft, zonde zijn om de Woman's World volledig te integreren met de Man's World. Venus en Mars kunnen rustig hun eigen cirkel blijven volgen. Meer vrouwen als CEO? Het lijkt de meest logische weg die ondernemingen kunnen gaan. Het is tijd dat vrouwen daar leiding aan gaan geven. ■



Interviewer Tineke Bahlmann is directeur strategie Rabobank. Reacties: tbahlmann@managementscope.nl