

Interview met Mirella Visser

## Mentoring vrouwelijke topexecutives broodnodig

Meis Thewissen

Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in topfuncties. Dat is geen nieuws. Nieuw is wel dat dit thema niet zozeer een emancipatoir dilemma is als wel een economisch vraagstuk. In haar boek 'De zijderoute naar de top' deelt Mirella Visser haar ervaringen en visie over de route door het glazen plafond. Meis Teeuwissen ging in gesprek met haar, ondermeer over de noodzaak van goede (loopbaan)begeleiding van vrouwen op weg naar de top.

Hoogopgeleide vrouwen vormen een onvoldoende gebruikt potentieel op de arbeidsmarkt. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat diversiteit aan de top leidt tot een gezondere organisatie, hogere effectiviteit en een beter werkklimaat. De druk om het glazen plafond te laten barsten, wordt groter. FNV en de Vereniging Vrouw en Recht besloten in januari van dit jaar naar de rechter te stappen als bedrijven niet binnen vijf jaar zorgen voor minstens 30% vrouwen aan de top. Niemand kan er meer om heen, ook loopbaancoaches niet.

Mirella Visser is een van de voorvechtsters en pleitbezorgsters van het eerste uur als het gaat om het vergroten van de aanwezigheid van vrouwen aan de top in het bedrijfsleven. Ze is een ervaren en veelgevraagde coach. In haar carrière bij ING werkte zij bijna tien jaar in Azië als Regional Director waar zij verantwoordelijk was voor business units in Zuidoost Azië. Na haar overstap naar KPMG specialiseerde zij zich in *post merger integrations* van in-

## PRAKTIJK Interview

ternationale financiële dienstverleners.

In 2004 startte zij haar eigen bedrijf, het *Centre for Inclusive Leadership*, dat adviseert over nieuw leiderschap. Het Centrum ontwikkelt ook specifieke programma's voor de doorstroom van vrouwen naar topposities. Als senior expert *'Women and Leadership'* adviseert zij de Europese Commissie. De juiste vrouw dus voor de vraag naar de kneepjes in het begeleiden van vrouwen die op weg zijn naar de top.

***Eerst maar eens de stand van zaken in de arbeidsmarkt. In je boek doe je daar heldere uitspraken over, gestut door eigen ervaringen in topfuncties in de financiële sector en vanuit uw wereldwijde netwerken. Hoe ziet de arbeidsmarkt er eigenlijk uit voor vrouwen die door willen stomen naar de top?***

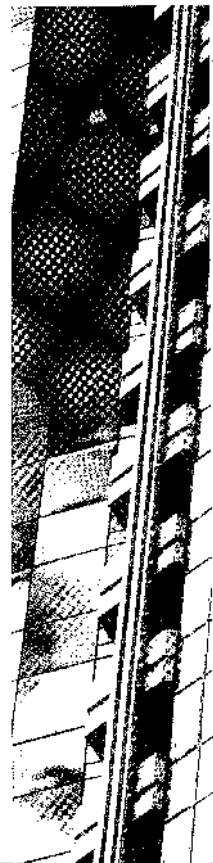
"Het denken over 'goed' leiderschap verandert," antwoordt Visser. "De laatste twintig jaar zijn onder invloed van de opkomst van coachend leidinggeven en door de waardering van individuele talenten als human resource, ook de leiderschapsstijlen veranderd. Het 'command-and-control' - "Ik ben de baas en jij luistert naar mij" - is een niet meer zo gewenste attitude op de werkvloer. Die 'command-and-control'-manager was negen van de tien keer overigens een man.

Bij command-and-control horen traditionele, hiërarchische structuren waarin zichtbare aanwezigheid en een stevig 'good old boys' netwerk bepalend zijn. Moderne organisaties werken met het poldermodel, zijn vrij plat met netwerkachtige structuren (internal branding). Werk wordt vaak veel projectmatiger georganiseerd en binnen de regels van het Nieuwe Werken is output veel belangrijker dan aanwezigheid en wordt er ook beloond naar output. In het moderne leidinggeven is veel meer sprake van het versterken van persoonlijke effectiviteit, samenwerken, zelfontwikkeling, reflectie en waardering. De karakteristieken van deze stijl van leidinggeven ('meer samen, minder control') krijgen het stempel feminien. Onder invloed van de verandering in het denken over leidinggeven, zijn de organisaties zelf ook veranderd. De bedrijfscultuur op dit moment is welbeschouwd veel geschikter voor vrouwelijk toptalent."

***Toch lijkt het er op dat, hoewel vrouwen zich van nature veel meer thuis kunnen voelen in de veranderde cultuur, het buiten 'traditionele' vrouwenbranches zoals cultuur, onderwijs en gezondheidszorg nog steeds geen usance is dat vrouwen doorstromen naar de top.***

Visser: "Zelfs binnen de traditionele vrouwenwerelden zijn vrouwen ondervetegenwoordigd in de top. Richting de subtop gaat het nog, maar vanaf daar ligt er meer dan een carrièredrempel. Ik lepel even wat cijfers op.

In het Nederlandse bedrijfsleven is 12% van het management vrouw, in het onderwijs 32% en in de zorg bijna 60%. Echt in de top zijn de cijfers treurig: in de raden van bestuur van de top 5000 bedrijven en academische ziekenhuizen is slechts 3% vrouw. In de industrie tellen we 5,7% vrouwen onder bestuurders en commissarissen. Ook in de politiek betekent een groot aantal vrouwen in het parlement (40%) niet dat zij prestigieuze leiderschapsfuncties krijgen, zoals minister-president of minister van buitenlandse zaken. Laat staan Minister van Financiën. In Nederland zijn deze functies nog nooit bekleed door een vrouw, terwijl er talent genoeg voor is. En wat het onderwijs betreft: in Nederland is net iets meer dan 50% van alle studenten vrouw. Maar vrouwen vormen 39% van alle promovendi, 29% van de universitair docenten, 17% van de universitair hoofddocenten en slechts 10,5% van alle hoogleraren. Ook qua beloning is het ontmoedigend. Als je dan eenmaal bent doorgedrongen tot de top, kom je er vervolgens achter dat je gemiddeld 18% minder verdient dan je mannelijke collega. Tenminste als je geluk hebt, want dit gemiddelde is gebaseerd op de cijfers van de Europese Commissie over de 27 EU-landen. In Nederland heb je minder geluk, daar is de paygap zelfs 20%. Dan heb je het nog over normale vergoedingen. In bancair Londen blijkt uit recent onderzoek dat bij het verdelen van de bonussen vrouwen gemiddeld 80% minder krijgen dan mannelijke collega's in gelijkwaardige posities. Hoe hoger de positie, des te groter de salaris-



achterstand; dat is natuurlijk geen prettig vooruitzicht voor jonge vrouwen die aan hun carrière beginnen.”

*De vraag is dus, waar laten vrouwen het liggen of wat is er nodig om de drempel te slechten? Of moeten we voor de top ook een streepjespak aan en sigarenrokend hard met de vuist op tafel slaan?*

Visser: “Even vooraf: mijn pleidooi geldt inclusief leiderschap. Niet de één of de ander, maar samen. Zoals ik in mijn boek beschrijf, gebruik ik de metafoor van de verbinding tussen Oost en West, die welvaart bracht in de wereld. Ze brengt de verbinding tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap eveneens welvaart vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid om het bedrijfsdoel te dienen. Ik zie het zo: vrouwen hebben een inhaalslag te maken. Er zijn natuurlijk verschillen tussen mannen en vrouwen. Leiderschapontwikkeling op conceptueel niveau begint al jong. Jongens hebben behalve veel meer voorbeelden, ook een andere attitude. Nieuwsgierig, open en snel in staat om te benoemen wat ze zien of leren van oudere jongens en mannen. Daar worden ze in gestimuleerd, terwijl meisjes vaak kritiek krijgen dat ze brutaal of bijdehand zijn als ze hetzelfde gedrag vertonen. Tijdens het opgroeien hebben meisjes minder leiderschapsvoorbeelden. Anders gezegd: van wie leren vrouwen leiderschap? Laatst hoorde ik het verhaal vertellen van meisjes die speelden op een schoolplein van een basisschool in een Duitse stad. Ze waren aan het opbieden tegen jongens en zeiden: “Jullie kunnen toch geen bondskanselier worden, want alleen vrouwen worden dat.” Daar begint het. Vroeger was dat omgekeerd. Meisjes konden geen astronaut, piloot, minister-president worden, want in werkelijkheid liepen daar alleen mannelijke voorbeelden van rond. Dat is van grote invloed op de conceptuele beeldvorming over leiderschap. Want hoe wil je dan als meisje ooit astronaut worden?”

Men zegt dat vrouwen van consensus houden en meer waarde hechten aan harmonieuze relaties op de werkvloer. Die consensus kent twee gezichten: enerzijds brengt het meer neuzen dezelfde kant uit, anderzijds geeft het een negatieve waardering als een vrouwelijke collega harder gaat opstomen dan de rest. Menselijke emoties spelen daarbij vaak een rol. Voor een deel houden vrouwen zelf een plafond in stand.

Ook speelt de mythe van de meritocratie een grote rol. Veel vrouwen denken nog steeds dat je, als je je best maar doet, vanzelf beloond wordt met meer salaris en een promotie. Dat is een mythe. Zo werkt het namelijk niet. Je komt slechts dan hogerop, wanneer je jezelf positioneert, je kwaliteit laat zien en horen en jezelf de eer toe-eigent die je toekomt. Naast een excellent performance neerzetten uiteraard, want dat is de basis voor iedere promotie.”

*Karin Jironet stelt in haar boek ‘De essentie van vrouwelijk leiderschap’ dat persoonlijke ontwikkeling de basis vormt voor vrouwelijk leiderschap. Ze impliceert daarmee min of meer dat vrouwen die de ambitie hebben ontwikkeld zich richting de top te bewegen, daar op het juiste moment de juiste coaching bij zoeken.*

Mirella Visser is het hier deels mee eens. “Mentorschap of mentorcoaching is een effectieve manier van coaching voor vrouwen. Maar is er meer. Eerst is er een inhaalslag te maken in de loopbaancoaching van vrouwen. Bijvoorbeeld in de carrièreplanning. Je moet goed kijken naar carrièrepatronen binnen het bedrijf waar je carrière wilt maken. Volgens welke lijn bereik je welke positie? Als je dat nader bekijkt dan zie je dat in de meeste organisaties een HR-functie of een positie binnen de PR, communicatie, opleiding of training zelden of nooit naar de top leiden. Als je de ambitie hebt om al je talenten te ontwikkelen, moet je allereerst de regie houden over de route die je van tevoren hebt uitgestippeld. Anders gezegd: als je weet wat je wilt, dan kun je de weg er naartoe bepalen. Het is belangrijk om goed te kijken naar de regels en de cultuur in de organisatie. Ook al staat het je niet altijd aan, feit blijft dat je je ervoor moet interesseren. Er bestaat in mijn ogen ook een grote mythe over de ‘good old boys’ en ‘het spel dat gespeeld moet worden’. Het spel betekent: voor wat, hoort wat. Eerst brengen, dan halen. Ze gaan je voorstel echt niet steunen omdat ze je aardig vinden en zelfs niet automatisch omdat je voorstel zo goed is. De meeste steun verzamel je door draagvlak te creëren en dat doe je door te lobbyen en strategisch te werk gaan door bijvoorbeeld steun tegen: steun uit te ruilen.

Wil je in een stijgende carrièrelijn gaan richting de top, dan ga je voor het hart van de business. Dat betekent dat je je omzetverantwoordelijk maakt. Dat je ook leert leiden in de

zin dat je weet wat mensen drijft, hoe je ze motiveert. Voor vrouwen is het daarnaast belangrijk om gedrag te scheiden van zijn. Gedrag is een instrument dat je effectief kunt inzetten. In 'zijn' bewaar je je eigen normen en waarden, je persoonlijke ethiek en integriteit, in gedrag integreer je de cultuur van de plek waar je bent. In Indonesië ga je nu eenmaal niet met je voeten op tafel zitten. Ook buiten vrouwen de macht van de informatie vaak onvoldoende uit. Dan bedoel ik de informele informatie die je uit je netwerkcontacten haalt. Belangrijk is onderscheid te maken in effectieve netwerkcontacten, de gezelligheid is van ondergeschikt belang. Netwerken doe je voor je werk. Daar ligt ook een belangrijke rol voor de coach: het maximale uit relaties en uit netwerkcontacten halen."

### **Zeg je daarmee dat het coachen van vrouwelijk toptalent een vak apart is?**

Visser: "Jazeker. Coaching is coaching, dat kent universele waarden. Toch merk ik dat het bewustworden en het profileren van kwaliteiten en achievements, een lastig iets blijft voor vrouwen. Maar zonder dat kom je er niet. Ook in onderhandelen kunnen vrouwen geneigd zijn zichzelf tekort te doen. Terughoudendheid is meer de neiging, dat heb ik als leidinggevende zelf heel vaak ervaren. Mannen leggen hun eis op tafel, vrouwen vragen min of meer aan mij wat ik ze waard vind. Vrouwen zijn ook goed in het eerder anderen dan zichzelf promoten. Het begint simpelweg bij hoe je jezelf positioneert. Dat je als vrouw in een gezelschap van uitsluitend mannen niet altijd degene bent die aanbiedt de glazen water te vullen of het verslag te maken. En als je een keer te laat bent, excuseer jezelf dan niet, maar bedank hen die op je gewacht hebben. Coachen van vrouwen op weg naar de top is dus vooral strategisch coachen. In carrièrelijn, in het effectueren van netwerken, maar ook in de verbreding. Bordjes in de lucht houden vind ik een mooie metafoer hiervoor. Ik leer vrouwen dat op dat niveau de bordjes uiteindelijk synchroon gaan draaien. Vervolgens is er coaching nodig in de eerste 100 dagen dat je in je topositie bent, want hoe waarborg je de positieve PR bij je binnenkomst? Er is daarbij een verschil of je van binnenuit komt, of van buitenaf bent aangetrokken. Dat maakt deel uit van het strategisch coachen: 'hoe kom je er' en vervolgens 'hoe blijf je er?' Het derde belangrijke punt

bij coaching van topvrouwen is de effectiviteit kennen van het eigen leiderschap. Dat je precies weet en blijft checken waarom mensen jou zouden willen volgen." ■



### **Biografie Mirella Visser**

Mirella C.B. Visser is commissaris bij Koninklijke Swets & Zeitlinger en lid van een aantal adviesraden, waaronder het *European Leadership Platform*. In 2010 werd zij lid van het expertpanel *Commissariaat van het NCD* (Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen). Ook is zij ambassadeur van het *Greenleaf Center for Servant Leadership Europe*.

Zij was initiator en kartrekker van non-profit organisaties voor professionele vrouwen, zoals het *European Professional Women's Network*. Voor haar activiteiten rondom het promoten van vrouwelijk leiderschap in het bedrijfsleven in Nederland en Europa werd zij genomineerd als 'European of the Year 2007'. In 2007 publiceerde zij 'Women on Boards - Moving Mountains' en zij publiceerde nationaal en internationaal veelvuldig over de onderwerpen die haar bezighouden.

### **Genoemde bronnen**

Visser, M.C.B. (2009). *De Zijderoute naar de top*. Amsterdam, Business Contact.

Jironet, K. (2010). *De essentie van vrouwelijk leiderschap*. Amsterdam, Het Financiële Dagblad/ Uitgeverij Business Contact.