

VROUW & WERK

Carrière is een klimrek

Vrouwen zijn zichtbaarder op de werkvloer en in de boardroom. Niet enkel in dienende functies, maar ook vaker als leidinggevend. Onder het mom van positieve discriminatie zijn slagen gemaakt. Tijd voor reflectie aan de vooravond van Internationale Vrouwendag. Want, zegt coach Emmy Duckers: een carrière is een klimrek. „Je kunt vanuit verschillende gezichtspunten de top bereiken.”

door **Monique Parren**

Nu het veelbesproken glazen plafond langzaam barsten begint te vertonen, is het zaak dat vrouwen hun gevechten zorgvuldig kiezen. Alle goede ontwikkelingen ten spijt, is de strijd nog niet gestreden. De vooruitgang blijft niet zelden steken in het middenmanagement, weet Charlotte van Dijk-Pieters van kenniscentrum voor vrouwenvraagstukken FAM in Roermond. Doorstromen, dat is de queeste voor de toekomst.

„Wij vrouwen overwegen nog te veel. Zeker in Limburg waar het mijnwerkersleven, de kerk en de verenigingen mede de plaats van de vrouw hebben bepaald. Ook nu zie je dat nog terug, zowel in betaalde functies als in vrijwilligerswerk. Vrouwen zijn veelal mantelzorgers, stille krachten op de achtergrond, terwijl mannelijke vrijwilligers meteen voor een spijfnut gaan in bijvoorbeeld de ouderraad. Wat opleiding betreft, gaan we wel mee in de huidige trend. Vrouwen doen het goed op hbo- en wetenschappelijk niveau. Jammer genoeg verzilveren ze die kennis vervolgens niet, omdat ze nog niet het belang inzien van serieuze netwerken.” Van Dijk zou graag wat meer jonge vrouwen tot pakweg een jaar of

dertig willen zien in die netwerken. „En dan doel ik niet op vrouwengroepen waar wordt gesproken over overgangsklachten.” Ook schakelen meer vrouwen dan de FAM-directeur lief is nog (te) snel een tandje terug, zodra er kinderen komen. „Denken ze: ik haal het later wel in. Zo werkt dat niet, je zet jezelf op achterstand. Economische zelfstandigheid is zeer belangrijk, maar dat is van alle vrouwen slechts 52 procent.” Vrouwen zijn al vertrokken voor ze weg zijn. Zo vat coach Emmy Duckers uit Venlo die problematiek samen. „Promotie? Ja maar, als ik straks dan zwanger wil worden? Vrouwen denken in beperkingen.” Valse bescheidenheid noemt HR-directeur DSM Nederland Ellen Kuppens het liever. „Vrouwen denken sneller: ik kan het niet. Uit onzekerheid treden ze minder snel buiten hun comfortzone. Je moet daar in je selectie alert op zijn, specifiek zoeken naar vrouwen in de markt.” Het is de moeite waard, benadrukt ze. „De kracht van vrouwen is juist om binnen een organisatie mensen te verbinden.” Emmy Duckers traint professionals in het maken van de juiste keuzes. Vooral topvrouwen - in haar definitie: alle vrouwen die in hun functie eindverantwoordelijkheid dragen - maar ook een enkele man. Ze heeft na haar studie Consumentengedrag aan de Universiteit van Wage-

ningen onder meer zestien jaar met veel plezier gewerkt bij Interpolis tot „ook bij deze carriëretijger de harde schijf crashte”. „Werk en privé belemmert elkaar. Dat geldt voor iedereen, maar vooral voor topvrouwen die vaak verkeren in een masculiene omgeving.” De truc om je daarin staande te houden? „Dicht bij jezelf blijven. Maar vergis je niet: ook mannen hebben last van een gebrek aan balans tussen werk en de zorg voor kinderen. Juist het nadenken daarover is een gevaarlijke energievreter, het voegt niets toe. Maak de juiste keuze voor jezelf, doe de juiste dingen.” Dat klinkt eenvoudiger dan het is. Duckers: „Een kwestie van goede privé-afspraken maken en steeds weer bedenken: is dit het waard om niet bij mijn gezin te zijn? De sociale wereld van een topvrouw is vaak klein, dat kan de consequentie van een keuze zijn.”

DSM-topvrouw Ellen Kuppens is „een leukere moeder, omdat ik werk”. Haar kinderen hebben meer vrijheid en meer verantwoordelijkheid, huiselijke taken hebben zij en haar man „goed verdeeld”. Kuppens is inmiddels door de fase heen van kinderen op een kinderdagverblijf, maar herkent die perikelen bij jongere collega's. „Soms moet je voor je werk pieken en zit het thuis even niet mee. Bespreek het gewoon met je werkgever, bespreek meteen ook je ambities en geef je behoeftes aan. In een volwassen arbeidsrelatie kan dat.”

“Multitasken thuis en op het werk is toch een dingetje.”

Ellen Kuppens, DSM Nederland

Bij DSM ben je geen 'bespreekgeval' als je flexibel wil werken. Het concern streeft naar duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van mannen en vrouwen. „Multitasken thuis en op het werk is toch een dingetje. Veel vrouwen én mannen van rond de 35 jaar zitten in het spitsuur van hun leven. We zien dat zij zorgtaken en werk willen combineren, daarover zijn prima afspraken te maken. Het is geven en nemen met de nadruk op de kwaliteitstijd die je aan zaken besteedt.” Het fijnchemieconcern vervult een voorbeeldfunctie. In veel andere bedrijven bepalen volgens Charlotte van Dijk (FAM) biologische verschillen nog veelal het denken en doen. Jammer en onnodig, vindt ze. „Ben ervan overtuigd dat je kracht ertoe doet en niet je sekse. We moeten omschakelen, durf hebben. Juist de vrouwelijke eigenschappen duidelijk neerzetten en de meerwaarde daarvan etaleren in plaats van je als man te gaan gedragen.” Emmy Duckers wordt naar eigen zeggen 'krieger' van de term gelijke geschiktheid. „Die bestaat niet.” Een bedrijf heeft, zo stelt ze, belang bij het leren waarderen van feminie kwaliteiten. „Mensen beoordelen op targets als resultaat en omzet is natuurlijk het makkelijkst. Je zou daar ook aan kunnen toevoegen: hoe ervaren klanten je? Een vrouw kan geen man worden, het draait er niet om of jij meegaat die pot bier drinken. En misschien kan een zachttaardigere man de klus ook klaren. Er zijn ook heren zonder haantjesgedrag.” Zie hier het nieuwe toverwoord: diversiteit. Ook dat is bij DSM inmiddels onderdeel van de bedrijfscultuur. Ellen Kuppens: „Een mix van mannen, vrouwen, verschillende nationaliteiten en culturen draagt bij aan betere teams, zo heeft de ervaring geleerd. Al die verschillende mensen met andere ideeën komen samen tot betere prestaties.” In haar zeventien jaar bij DSM heeft Kuppens het concern zien veranderen, het mannenbolwerk van

weleer is niet meer. „Als vrouw word je gewaardeerd om je andere stijl. Wij leggen nu eenmaal andere accenten, net zoals iemand uit een andere cultuur ook weer een andere stijl toevoegt.” De angel is bij het bedrijf echt wel uit de discussie over de vermeende excuustrus. „DSM mag de voorkeur uitspreken voor vrouwen op een bepaalde plek, maar uiteindelijk geeft de kwaliteit van een persoon altijd de doorslag bij een benoeming.” Het concern heeft sinds 1 december 2014 een vrouwelijke financieel directeur (cfo); de Zwitserse Geraldine Matchett is daarmee de eerste vrouw in de raad van bestuur. In het doorstromen van vrouwen van het middenmanagement naar de top ziet ook de Venlose coach Emmy Duckers anno 2015 de uitdaging. „Meer vrouwelijke kostwinners, vind ik non-nieuws. Het gaat juist om de weg naar boven, al zulden dat altijd minder vrouwen dan mannen zijn. Hoe hoger, hoe meer competentie. Mannen vinden dat leuker, dat zit er nu eenmaal in. Vrouwen willen zinvol zijn, iets toevoegen. Ik zeg: maak dan helder wat je toevoegt, zorg dat je zichtbaar bent. Zeg vaker wat je doet, wacht niet af tot iemand het opzet is natuurlijk het makkelijkst. Je zou daar ook aan kunnen toevoegen: hoe ervaren klanten je? Een vrouw kan geen man worden, het draait er niet om of jij meegaat die pot bier drinken. En misschien kan een zachttaardigere man de klus ook klaren. Er zijn ook heren zonder haantjesgedrag.”

“Met 20 procent vrouwen maak je het verschil. Breng je nuancering in.”

coach Emmy Duckers, Venlo

gemaakt met de lijst van minister Jet Bussemaker (Emancipatie) en Hans de Boer van werkgeversorganisatie VNO-NCW. Op die lijst prijken de namen van driehonderd vrouwelijke toppers, die volgens hun mannelijke collega's geschikt zijn voor hoge functies in het bedrijfsleven. Eind 2016 moet 30 procent van de stoelen in de bestuurskamers van grote ondernemingen door vrouwen worden bezet. Zo niet, dan komt er wettelijke dwang. In zo'n vrouwenquotum - zoals dat in Duitsland bijvoorbeeld al aan bedrijven is opgelegd - geloven de drie niet. „Met wetgeving ga je voorbij aan de kwaliteiten, ook van mannen. Het is beter als bedrijven zich afvragen wat ze willen toevoegen. Vrouwen die erg competitief zijn, wil je ook niet. Zij zijn te masculien, dat brengt weer geen diversiteit”, zegt Duckers. 20 procent vrouwen is volgens de coach voldoende om het verschil te kunnen maken. „De vuistregel is één vrouw op vijf mannen. Zo breng je nuancering in, maar je moet niet ten koste van alles een vrouw op een bepaalde positie zetten.” Kuppens onderschrijft dat. Zij zoekt voor DSM Nederland vooral naar de juiste persoon voor de juiste plek. Ook Van Dijk is „niet voor de excuustrus”. Wel is ze warm pleitbezorger van mentorschap van vrouwen onderling. Ze verwijst naar DSM dat zo'n mentorprogramma heeft. „Goed voorbeeld doet goed volgen. Je kunt meeliften op een netwerk, elkaar helpen, van elkaar leren. Meer bedrijven zouden er werk van moeten maken.” Uiteindelijk staan of vallen alle pogingen om vrouwen succesvol aan het werk te krijgen natuurlijk met de wil van die vrouwen zelf. Emmy Duckers roemt die Nederlandse vrijheid. „De wil om zelfstandig te zijn, gun ik elke vrouw. Wij hebben hier de luxe om te kunnen kiezen. Parttime werken loont door ons progressief belastingstelsel. Als we vrouwen met de juiste drive meer vertrouwen geven, is er nog veel winst te behalen.”

'Vrouw wil niet doorstromen'

Van alle werkende vrouwen hebben slechts vier op de honderd een managementfunctie. Bij mannen is dit negen op de honderd, volgens cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Oorzaak: de meeste vrouwen werken in deeltijd, zeker als ze jonge kinderen hebben. De kleine groep moeders die wel een voltijd baan heeft, is juist relatief vaak manager, bijna net zo vaak als vaders. Volgens het CBS willen vrouwen minder vaak doorstromen naar een hogere functie of toppositie dan mannen. Driekwart van de vrouwen die deel uitmaken van de werkzame beroepsbevolking werkt parttime, tegenover een kwart van de mannen. In sectoren waar relatief veel vrouwen werken (overheid en zorg), is het merendeel van de managers vrouw. Bij de overheid is ook het loonverschil tussen mannen en vrouwen in een leidinggevende functie kleiner dan in het bedrijfsleven.

Burn-out basis voor trainingen

Een slechte gebeurtenis heeft topvrouwencoach Emmy Duckers „mooie dingen gebracht”. Haar eigen burn-out staat aan de basis van haar trainingen.

„Een burn-out..? Ik wilde er aanvankelijk niet aan. Ik ben niet zo'n mens... Onderging een scan, overtuigd van een hersentumor. Gelukkig kreeg ik van mijn toenmalige werkgever een jaar de tijd om uit te zoeken: wat wil ik?” De reguliere therapie bood te weinig aanknopingspunten, dus ging ze in 2007 zelf aan de slag met het schrijven en ontwikkelen van een training. Onder het aloude motto dat de kost voor de baat uit gaat, benaderde Duckers vier topvrouwen voor een gratis training in ruil voor 'reclame' als ze de sessie als geslaagd ervoeren. Deze topvrouwen zijn tot de dag van vandaag haar ambassadeurs. Ook coacht Duckers inmiddels voor grote werkgevers als DSM, gemeente Venlo en het ministerie van VWS.



Emmy Duckers helpt vrouwen hun power te (her)vinden. foto Wendy Vluggen



Ellen Kuppens: „In selectie alert zijn op onzekerheid van vrouwen.”



Charlotte van Dijk zou graag wat meer jonge vrouwen willen zien in serieuze netwerken.

foto Jeroen Kuit

foto Anniemiek Mommers