

Het glazen plafond bestaat niet!

Het glazen plafond is helemaal geen bedenkstel van het old boys network om vrouwen van topposities in het bedrijfsleven te weren. Nee, het bestaat niet eens, maar zit uitsluitend tussen de oren van vrouwen die niet durven kiezen om én een gezin én een carrière op te bouwen...

Voor wie nu denkt dat deze rabiate mening van een man is, fout! Ze is van vijf topvrouwen uit het Nederlandse bedrijfsleven. Tijdens een speciaal door *HR Strategie* georganiseerd debat over vrouwen aan de top kwamen ze eensluidend en vrijwel meteen tot deze opvallende uitspraak. "Het glazen plafond bestaat helemaal niet, het is gewoon een excuus van vrouwen die niet bereiken wat ze willen bereiken."

Zo, die zit! Klare taal op de vrijdagochtend in de vergaderzaal van juridische dienstverlener USG in Utrecht. Rond de tafel zitten vijf topvrouwen (zie kader p.21): Katinka Habermehl-Reuling, Karin Korstanje, Saskia Rosmalen, Petrice Broeders en Marion van de Vorst. Het onderwerp van gesprek is het glazen plafond en meer in het bijzonder een aantal actuele acties en uitspraken die bedoeld zijn om het plafond aan diggelen te slaan. Zo ondertekenden eerder dit jaar 45 bedrijven en (overheids)organisaties de 'Charter Talent naar de Top'. Daarmee beloven ze zich de komende jaren verheugd in te zetten om meer vrouwen naar de top van hun organisaties door te laten stromen. En dan was er niet te vergeten dit jaar ook de uitspraak van FNV-voorzitter Agnes Jongerius. Zij zorgde voor verhitte discussies in de media met haar voorstel voor een wettelijk quotum dat in 2012 moet afdwingen dat 40 procent van alle topfuncties in het bedrijfsleven door vrouwen wordt bekleed. 'Overspannen verwachtingen' en 'onzinnig' waren een paar van de reacties waarmee Jongerius' voorstel publiekelijk werd neergesabeld. Kortom; vrouwen en topposities – of liever gezegd het gebrek daaraan – blijft een onderwerp dat de gemoederen bezighoudt. Eentje waarbij de beschuldigingen over en weer vliegen.

Op zoek naar remedies voor de bottleneck die vrouwen op hun weg naar de top in veel organisaties ervaren, legde *HR Strategie* een aantal prikkelende stellingen voor aan Habermehl, Korstanje, Van de Vorst, Broeders en Rosmalen.

STELLING 1: HET GLAZEN PLAFOND IS EEN MYTHE

Marion van de Vorst (MV): "Ik ben er zelf nooit mee bezig geweest."

Saskia Rosmalen (SR): "Het glazen plafond is een excuus voor vrouwen die niet bereiken wat ze willen bereiken."

Karin Korstanje (KK): "Ik geloof niet in het glazen plafond, wél in een bepaalde cultuur die je als vrouw moet zien te doorbreken."

Katinka Habermehl (KH): "Ik merk dat er veel vrouwen zijn die zeggen: 'Ja, ik had het ook best wel gewild, maar mijn man heeft zó'n drukke baan! Het was gewoon niet mogelijk geweest.' En dan denk ik: kom nou gewoon voor jezelf op! Een heleboel vrouwen doen zichzelf tekort. Toen mijn kinderen jong waren, waren ze vaak ziek. Ik heb toen serieus op het punt gestaan het bijltje erbij neer te gooien. Maar mijn man weerhield me door te zeggen: 'Als je al stopt, dan toch pas op het moment dat het weer goed gaat met de kinderen. Anders zul je later altijd het gevoel houden dat je jezelf hebt opgeofferd.' Die wijsheid draag ik sindsdien over aan vrouwelijke medewerkers die worstelen met het dilemma baan en kinderen. Ik probeer ze te helpen een bewuste keuze te maken. Vrouwen met ambitie moeten we meer stimuleren om eruit te halen wat erin zit. Nu zit er nog te vaak een discrepantie tussen ambitie- en inspanningsniveau. Om aan de top te komen moeten die twee gelijk zijn. Met andere woorden: je moet er wat voor over hebben, je moet keuzes maken."

Petrice Broeders (PB): "Dat woord 'kiezen' vind ik heel belangrijk. Vrouwen kunnen dat zó moeilijk! En lukt het wel, dan vinden we het vaak moeilijk om de consequenties van onze keuzes te nemen."



KK: "Barrières worden niet alleen door mannen opgeworpen, maar ook wel door vrouwen zelf. Maar daar waar jij je door een bepaalde cultuur in Nederland niet laat belemmeren maar gewoon je gang gaat, hoeft zo'n glazen plafond er niet te zijn."

STELLING 2: DEELTIJDERS VIND JE NIET AAN DE TOP

KH: "Mijn organisatie bestaat voor 80 procent uit vrouwen en daarvan werkt 65 procent parttime. Ze functioneren allemaal fantastisch. Het heeft veel meer te maken met: neem je je verantwoordelijkheid? Zet je op je vrije dag je telefoon uit of ben je bereikbaar voor calamiteiten? Ben je bereid om ook in het week-einde of de avonduren dingen te doen? Een echte 9 to 5 job bestaat gewoon helemaal niet aan de top. Ja, misschien af en toe eens een dag, maar niet structureel."

PB: "Ik sprak een keer een vrouw die voor Shell lange tijd in het buitenland had gewerkt. Ze was toen net een paar weken terug in Nederland en verbaasde zich erover dat Nederlandse vrouwen zo'n onderwerp maken van hun eigen *work life balance*. Zij maakte hiermee expliciet dat vrouwen in bijvoorbeeld de VS en Azië daar helemaal niet mee bezig zijn. Duidelijker kan het niet worden."

STELLING 3: NEDERLANDSE VROUWEN WILLEN HELEMAAL NIET HOGEROP

PB: "Kunnen denken in mogelijkheden in plaats van beperkingen is een hele belangrijke. Er is onderzoek gedaan waarbij vrouwen en mannen een sollicitatietekst te lezen kregen. Een vrouw gaat die helemaal uitvlooien: dit kan ik wel, dat kan ik niet. Mannen kijken naar de functie en naar wat het verdient en zeggen: dát kan ik! (gelach) Ofwel: vrouwen denken dat ze eerst nog ik-weet-niet-wat moeten doen om zich ergens voor te kwalificeren."

MV: "Ik denk dat veel vrouwen last hebben van belemmerende overtuigingen. Daardoor trekken ze ze zich bij voorbaat al terug voor een bepaalde functie. Met training kun je hier veel aan doen."

SR: "Mannen netwerken ook beter. Voor je zichtbaarheid is het niet voldoende om gewoon goed je werk te doen, je moet ook zorgen dat mensen weten wie je bent."

KK: "Wij zijn heel vaak geneigd de successen toe te delen aan mensen om ons heen."

SR: "Ze moeten maar zien dat ik goed ben..."

STELLING 4: DE VERDELING VAN TAKEN BINNEN HET HUISHOUDEN ZIT IN DE WEG

KK: "Ja, ik denk dat vrouwen bij voorbaat het gevoel hebben dat ze een aantal zaken naar zich toe moeten trekken. Ze moeten zorgen voor de kinderen en - vraag maar om je heen - ik geloof dat vrouwen per definitie de sociale agenda van het gezin bijhouden. Is dat een keuze of doe je dat gewoon? Ik ben een voorstander van meer carrièreplanning. Je moet zaken bespreekbaar maken."

SR: "Als iemand ervoor kiest thuis te blijven voor de kinderen, dan is dat prima. Als dat de keuze is die iemand maakt..."

'Veel vrouwen hebben geen visie'

KH: "Maar dan vind ik wel dat je daar de consequenties van moet dragen. En in Nederland merk ik toch dat er een neiging is ontevreden te zijn over gemaakte keuzes."

SR: "Vrouwen denken veel te veel na."

MV: "Het is eerder piekeren, vind ik."

SR: "Dan ben je ook niet besluitvaardig. En dat is een eis om überhaupt een topfunctie te hebben."

KH: "Ik denk toch wel dat hier sprake is van een cultuurkwestie."



Zeker als er sprake is van een gezinssituatie, dan is het toch meestal de vrouw die de concessies moet doen."

SR: "Wíl doen! Dat is heel wat anders dan moeten doen. Als je bent opgevoed met het idee dat je thuis moet blijven voor de kinderen, dan is dat een drempel waar je over heen moet. Het heeft heel erg veel met willen te maken."

MV: "Veel vrouwen hebben geen visie."

KH: "Geen visie over hoe ze het voor zichzelf willen."

MV: "Het begint met een visie op jezelf. Ik weet dat veel vriendinnen van mij het heel frappant vonden dat ik voor mezelf duidelijk had uitgestippeld waar ik bijvoorbeeld over vijf jaar wilde staan."

KH: "Ik vind dat iedereen in vrijheid moet kunnen kiezen, want we willen toch niet állemaal ambitieuze vrouwen? Alleen vind ik wel dat mensen in onze positie andere vrouwen moeten stimuleren en motiveren te kijken of ze die combinatie van carrière en kinderen willen maken. Simpelweg het gesprek aangaan en vragen: waarom niet vier in plaats van drie dagen werken. Net als vrouwen zelf moeten organisaties actief nadenken over wat er moet gebeuren om talentvolle vrouwen in een managementpositie te krijgen of te houden."

STELLING 5: BEDRIJVEN MET MANNEN ÉN VROUWEN IN DE DIRECTIE BEHALEN BETERE RESULTATEN

KK: "Bewezen."

MV: "We generaliseren nu over vrouwen, dus dan mag dat ook over mannen! Die hebben vaak veel meer tijd nodig voor dingen. Ik denk dat vrouwen veel efficiënter kunnen zijn, juist omdat ze

vaak meerdere zaken tegelijk moeten managen."

KK: "Als je het hebt over het politieke spel, ben ik ervan overtuigd dat vrouwen dat beter kunnen."

KH: "Vrouwen zijn heel direct, zeggen sneller waar het op staat en gaan vaak recht op het doel af. Dat kan een positief effect hebben binnen organisaties. Een goede mix komt ook de sfeer in een organisatie ten goede. Vrouwen zorgen voor wat meer emotie, de mannen voor de noodzakelijke abstractie. Tezamen een goede katalysator, denk ik."

MV: "Mijn bedrijf bestaat voor 90 procent uit vrouwen boven de dertig. Wij hebben te veel vrouwen. Ik ben op dit moment alleen mannen aan het werven."

'Wij hebben te veel vrouwen; ik ben alleen mannen aan het werven'

STELLING 6: HET VERPLICHTE QUOTUM VAN AGNES JONGERIUS IS EEN GOEDE ZAAK

KH: "Ik zou niet graag worden gevraagd alleen omdat ze aan het quotum moeten voldoen."

KK: "Ik ook niet, maar ik denk wel dat een dergelijk soort duwtje in de rug nodig is."

SR: "Het idee van een quotum vind ik zó belachelijk. Als bedrijf heb ik behoefte aan daadkrachtige, flexibele, besluitvaardige, goede mensen. Man of vrouw, dat doet er niet toe."



MV: "Ik vind dat je dus wél mag kiezen op geslacht. Dat je niet alleen naar de beste kandidaat moet kijken, maar ook naar de balans van de organisatie."

KH: "Ik denk dat je een scheiding moet maken tussen vrouwen die willen doorgroeien naar topfuncties en vrouwen die niet willen."

SR: "Maar de vraag is: telt Nederland wel 40 procent vrouwen die willen!"

KH: "Dat ben ik met je eens."

PB: "De omvang van het quotum kun je pas bepalen als je een set maatregelen hebt waarvan je de slaagkans kunt inschatten. Of is het de bedoeling dat bedrijven vrouwen straks letterlijk aan de hand naar de top sleuren? Wat mij betreft niet. Bedrijven zouden een soort interne thermometer moeten zien te ontwikkelen, zodat ze tijdig signaleren wanneer vrouwelijke werknemers voor het vraagstuk kind of carrière komen te staan. En dan kun je hen als organisatie mogelijk latent beïnvloeden. Ik mijn geval: in 1996 werd ik voor het eerst directeur toen ik net was bevallen van mijn eerste kind. Toen werd ik gedwongen heel snel over mezelf na te denken. Als ik in die periode ondersteuning had kunnen krijgen, was ik me denk ik sneller bewust geworden van mijn mogelijkheden. Dan had me dat zeker geholpen."

STELLING 7: LAAT BEDRIJVEN ZÉLF EEN VERANDERING TEWEEG BRENGEN

KH: "In mijn beleving positioneren vrouwen zich minder snel binnen bedrijven. Voor een HR-afdeling is het dan ook ongelooflijk belangrijk in te zien dat je door management development enorm kunt stimuleren en motiveren. HR-afdelingen moeten met

hun vrouwelijke werknemers in gesprek gaan om eruit te halen wat erin zit. En of daar dan een verticale of een horizontale carrière uit voortkomt... Het gaat erom of iemand zich binnen een

Deelnemers aan het debat

Katinka Habermehl-Reuling (KH), algemeen directeur USG Capacity, een bureau voor werving-, selectie en interim management voor marketing en communicatieprofessionals. Werkt fulltime. Privésituatie: getrouwd, twee kinderen.

Karin Korstanje (KK), algemeen directeur USG Juristen. USG Juristen is een aanbieder van juridische professionals. Werkt fulltime. Privésituatie: getrouwd, drie kinderen.

Petrice Broeders (PB), directeur Orga Advies, een HR-adviesbureau gespecialiseerd in de ontwikkeling van competenties en prestaties van mensen en organisaties. Werkt fulltime. Privésituatie: getrouwd, 2 kinderen.

Saskia Rosmalen (SR), Algemeen Directeur van PE People, een uitzendbureau gespecialiseerd in het werven van tijdelijk personeel uit Oost-Europese landen. Werkt fulltime. Privésituatie: getrouwd, vier kinderen.

Marion van de Vorst (MV), algemeen directeur Horizon Training & Development, een trainingsbureau voor leiderschap en management, communicatie en persoonlijke ontwikkeling. Werkt fulltime. Privésituatie: samenwonend, drie kinderen.