

MANAGEMENTCOACH **PENINAH THOMSON** GEEFT AMBITIEUZE VROUWEN TIPS OM DOOR TE GROEIEN NAAR DE TOP

In uw boek *A Woman's Place Is in the Boardroom* onderzocht u waarom vrouwen zelden de bedrijfstop halen. Hebben we al noemenswaardige vooruitgang geboekt?

Thomson: "Ik denk het wel. Het argument dat er meer vrouwen aan de top nodig zijn is nu algemeen aanvaard. Men twijfelt er niet langer aan dat we ervoor moeten zorgen dat het beste talent naar de top doorstroomt. Zo verzamelen we een brede waaier aan perspectieven, ervaringen en competenties om ook op strategisch niveau een balans te brengen tussen mannelijke en vrouwelijke waarden."

De cijfers zijn niet bemoedigend. In 2010 zaten er slechts 12,5 procent vrouwen in de bestuursraden van FTSE 100-bedrijven. Ook in België is het plaatje niet meteen rooskleurig: bij de negen Belgische topbedrijven zaten er in 2010 slechts 11,1 procent vrouwen in de bestuursraden.

"De verandering verloopt inderdaad traag. De redenen hiervoor liggen zowel in de bedrijfswereld als bij vrouwen zelf. Verandering brengt altijd weerstand met zich mee. In verschillende, zeer mannelijke sectoren blijft er een hardnekkige weerstand bestaan tegen vrouwen in topfuncties. Kijk maar naar de bankwereld in Groot-Brittannië. Voor veel bedrijven is gender niet van strategisch belang, omdat ze denken dat het 'maar' om gender gaat. Terwijl het eigenlijk gaat om het uitbreiden van de talentpool. De meeste topmanagers zijn nu mannen tussen de 40 en 60 jaar. Elk jaar gaat een deel met pensioen en dus wordt die groep almaar kleiner. Waar gaan we nieuwe leiders vinden als we niet bereid zijn om gekwalificeerde, capabele vrouwen in overweging te nemen?"

"Aan de andere kant zijn vrouwen vaak nog te bescheiden en te voorzichtig als het op hun carrière aankomt. Vrouwen zullen niet zomaar solliciteren voor een topfunctie, behalve als ze vinden dat ze 10 op 10 scoren op de gevraagde competenties. Mannen daarentegen hebben misschien maar 5 op 10 en denken dan al: 'Ik ga ervoor!'. We moeten leren om in onszelf te geloven en om berekende risico's te nemen die onze carrière ten goede komen. We mogen niet altijd luisteren naar het stemmetje dat ons aanmaant om bescheiden of voorzichtig te zijn. Weten wat je waard bent is zeer belangrijk."

Wat raadt u vrouwen met ambities voor topmanagementfuncties dan aan?

"Eerst en vooral: minimaliseer je prestaties en successen niet. Ten tweede: maak jezelf niet 'kleiner'. Mannen doen net het tegenovergestelde, zij maken zichzelf en hun prestaties groter. Zorg er ook voor dat je zichtbaar bent, zowel binnen als buiten het bedrijf. En durf risico's te nemen. Wees niet te voorzichtig, maar wel veerkrachtig."

In de zakenwereld worden 'mannelijke waarden' als ambitie, daadkracht en lef hoog in het vaandel gedragen. Moeten vrouwen dit ook nastreven?

"We mogen niet vasthouden aan een oubollig beeld van leiderschap als iets waarin vooral mannelijke waarden scoren. We moeten die definitie grondig herzien. Maar de regels van het spel zijn wel degelijk aan het veranderen. Sinds de economische crisis gaat men steeds meer op zoek naar een model waarin vrouwelijke en mannelijke waarden in evenwicht zijn. Vrouwelijke waarden als empathie, verbondenheid, intuïtief handelen, oog voor detail en voor het belang van de samenwerking worden belangrijker. Deze kwaliteiten toevoegen aan de meer mannelijke kan een duurzame en economisch gezonde wereld enkel ten goede komen."

Zodra ze de top hebben bereikt worden vrouwen vaak beschuldigd van het 'Queen Beesyndroom', waarbij ze andere vrouwen uitsluiten en niets ondernemen om hen aan te moedigen. Zullen vrouwen dan altijd met elkaar concurreren?

"Naar mijn ervaring komt het nu al veel minder voor. Twintig jaar geleden waren er veel minder opportuniteiten om carrière te maken en waren vrouwen misschien meer geneigd om hun functie te bescher-



‘Minimaliseer je successen niet’

Afgelopen week vierde vrouwennetwerk JUMP zijn vijfde verjaardag. Een van de sprekers op dit jubileum was de Britse Peninah Thomson, zakenvrouw, auteur van *A Woman's Place Is in the Boardroom* en mede-oprichtster van het prestigieuze FTSE 100 Cross-Company Mentoring Programme, waarbij mentors vrouwelijke leiders helpen door te groeien tot volwaardige bestuursraadsleden. Vervrouwelijking van de bedrijfswereld? 'Met goede wil alleen geraken we er nooit.'

DOOR SABINE CLAPPAERT / FOTO BAS BOGAERT

men. Volgens mij is het generatiegebonden gedrag dat vooral binnen een specifieke tijdgeest moet worden gezien. Dat er nu veel meer opportuniteiten vrijkomen en dat jongere generaties vrouwen minder moeten 'vechten' om enkele schamele postjes, zorgt ervoor dat dit type gedrag nu veel minder voorkomt."

U publiceert binnenkort *Women and the New Business Leadership*. Waarom juist nu een nieuw boek?

"In Groot-Brittannië noemde men de

financiële crisis een bijna-doodervaring. Ze was zo ernstig dat we nu gedwongen worden tot een fundamenteel debat over het volledige systeem. Vijftig procent van de bevolking uitsluiten van deze strategische discussies is absurd. We moeten al het beschikbare talent in dit debat betrekken.

"In mijn boek heb ik het dus vooral over de 'nieuwe realiteit', of de nieuwe spelregels en de impact ervan op de bedrijfswereld. Bedrijven zullen niet alleen meer op kostreductie of product met elkaar kun-

We mogen niet altijd luisteren naar het stemmetje dat ons aanmaant om bescheiden of voorzichtig te zijn. Weten wat je waard bent is belangrijk

Wie is Peninah Thomson?

- Peninah Thomson studeerde Engelstalige en Franse literatuur aan Oxford Brookes University, waarna ze aan de slag ging op het Britse ministerie van Buitenlandse Zaken. Later werkte ze samen met de NAVO, stapte ze over naar PricewaterhouseCoopers (PwC) en de Europese Investeringsbank. Als directeur van PwC begeleidde ze de bestuursraden van de machtigste Britse bedrijven in kwesties over diversiteit.
- Lang voor gender een plaatsje kreeg op de agenda van de zakenwereld, maakte Thomson er al werk van. Vrouwelijk leiderschap boeide haar, dus richtte ze in 2003 Women Directors on Boards op, een consortium dat samen met overheden, academici en bedrijfsleiders het gebrek aan vrouwelijke leiders in FTSE 100-bedrijven wil aanpakken. Ook werd ze medeoprichtster van het prestigieuze FTSE 100 Cross-Company Mentoring Programme, waarbij mentors vrouwelijke leiders helpen te ontwikkelen tot volwaardige bestuursraadsleden.
- Thomson schreef verschillende boeken, waaronder *A Woman's Place Is in the Boardroom* (2005) en *A Woman's Place Is in the Boardroom: the Roadmap* (2008). Binnenkort verschijnt haar nieuwe boek, *Women and the New Business Leadership*. (SC)

nen concurreren, het zal ook essentieel worden dat ze betekenisvolle relaties met hun klanten en leveranciers uitbouwen, en dit is precies waarin vrouwen uitblinken.

"Om hun toekomst veilig te stellen zullen bedrijven zichzelf fundamentele vragen moeten stellen over hun hr-beleid. Zoals menig manager u kan vertellen blijft talent schaars. Vragen dringen zich op: hoe gaan we het best om met divers talent? Hoe zorgen we ervoor dat vrouwen hun unieke kwaliteiten optimaal kunnen bijdragen? Wat moeten we nu doen om ervoor te zorgen dat we ook binnen tien of twintig jaar genoeg talent hebben om bedrijven te laten groeien?"

Er bestaan veel opinies over hoe men grotere aantallen vrouwen in strategische functies kan betrekken. Het meest omstreden debat is dat over de quota. Bent u daar zelf voorstander van?

"We moeten inderdaad een kritische massa van vrouwen aan de top creëren. Maar het gaat er niet alleen om dat we nu genoeg vrouwelijke leiders naar de top laten doorstromen, het gaat ook over hoe we ervoor zorgen dat we de vrouwelijke leiders van morgen helpen vormen en doorgroeien. Nogmaals, dit is niet alleen een debat over gender, maar eerder een gesprek over hoe we genoeg talent vinden om de functies die binnen tien, vijftien of twintig jaar moeten worden opgevuld, in te vullen. We moeten dus concrete maatregelen nemen om inclusie van vrouwen te verzekeren. Wel vind ik dat een quotamaatregel de laatste optie is die we moeten overwegen."

In uw boek spreekt u over 'nurturing tomorrow's leaders': hoe we het best de weg kunnen bereiden voor de leiders van morgen. Wat moeten we hen leren?

"We beseffen niet altijd dat we een enorme verantwoordelijkheid hebben om een goed voorbeeld te zijn voor de leiders van morgen. Zij moeten in ons leiders vinden naar wie ze kunnen opkijken: positieve voorbeelden die evenwichtig in het leven staan, tolerant zijn, luisteren, het evenwicht tussen werk en privé kunnen bewaren, en die inspirerend werken. We moeten af van het rigide, stereotiepe beeld van werken: we moeten het weer aantrekkelijk maken voor jonge mensen.

Welk advies geeft u aan de jonge carrièrevrouw van vandaag?

"Wees vrouwelijk, maar wees ook ernstig. Wees moedig, heb lef en durf berekende risico's te nemen. Of zoals Jeff Bezos, oprichter van Amazon, ooit zei: 'Work hard, have fun, make history.'"