



## WEES EEN BEETJE ONGEHOORZAAM

Meer vrouwen aan de top zijn hard nodig, aldus **Mara Swan**, vice-president bij ManpowerGroup. Dus stelt ze het onderwerp vaak aan de orde, ook dit jaar nog tijdens het World Economic Forum in Davos.

DOOR MAAIKE SCHOON



**Ze is een paar dagen in Nederland, en heeft haar man laten overvliegen.**

Kunnen ze eindelijk weer eens samen in hetzelfde bed slapen. Anders zou ze 'm waarschijnlijk weer weken niet zien. Mara Swan (53) zul je dan ook niet horen zeggen dat iedereen de top moet nastreven: je moet er wel zin in hebben, zo'n leven van keuzes maken en offers brengen. Maar een béétje meer vrouwen aan de top is wel hard nodig. Om die reden stemde ze ook in met een interview met *Opzij*, hoewel ze er eigenlijk te druk voor is. Vrouwen vallen nog te vaak af in het arbeidsproces, vindt ze. En bedrijven doen daar veel te weinig aan. Sterker nog, bedrijven doen überhaupt veel te weinig om vrouwen aan zich te binden. Slechts 2 procent van de werkgevers zoekt specifiek naar vrouwen, bleek uit Manpowers eigen onderzoek.

### Waarom is dat zo'n probleem?

'Omdat vrouwen bepalend zijn voor het economisch gewin van bedrijven – en dat zeg ik niet, dat blijkt uit onderzoek van het IMF. Landen waar meer vrouwen werken, zijn economisch competitiever dan landen waar dat niet zo is. Bedrijven denken er gewoon niet zo over na, is mijn ervaring. Ze denken dat de stroom potentiële werknemers nooit ophoudt, dat talenten hen wel zullen vinden. Maar steeds meer van die talenten zijn vrouw: het merendeel van de afgestudeerden is vrouw. Die moet je dus aan je zien te binden. En bedrijven denken, zeker in Amerika: maar het is toch goed geregeld? Vrouwen werken nu toch gewoon? En inderdaad, in Amerika is zo'n beetje de helft van de *workforce* vrouw. Maar aan de top is dat nog maar 35 procent.'

**Dat zijn alsnog geweldige cijfers in vergelijking met Nederland, waar zo'n 10 procent van de top in het bedrijfsleven vrouw is.**

'Klopt, en ook in andere Europese landen is het slecht gesteld. Dus ook hier moet die discussie gevoerd worden.'

**Uw stelling is: het bedrijfsleven past zich te weinig aan de wensen van vrouwen aan.**

'Een voorbeeld. Een werknemer van mij kreeg vorig jaar een baby. Nu moet je in

Amerika na zes weken alweer aan het werk, als je een kind hebt gekregen. Maar wat heb ik daar aan? Zo'n vrouw is dan weliswaar op het werk, maar in haar hoofd alleen nog maar bezig met de baby. Dus ik zei tegen haar: blijf thuis. Doe je werk, zoveel mogelijk, maar doe het wanneer het jou uitkomt. Het gevolg was enorme *commitment* van haar kant. Ik kreeg mails midden in de nacht, als zij de baby aan het voeden was. Uiteindelijk kreeg ik veel meer terug dan als ik haar had verplicht weer op de vloer aanwezig te zijn.'

**'Met parttime werken bereik je de top niet. Vrouwen niet, maar mannen ook niet'**

**Nederland moet voor u een flexibel-werken-walhalla zijn. Maar dat parttime werken leidt er juist toe dat er heel weinig vrouwen de top bereiken.**

'Ja, maar flexibel werken is wat anders dan parttime werken, hè. En bovendien: dat flexibel werken geldt, als het aan mij ligt, voor bepaalde momenten in je leven. Bijvoorbeeld met kleine kinderen. Parttime werken, ik ben daar niet per se voor. Ieder zijn keus natuurlijk, maar iemand die parttime werkt, is ook maar parttime *committed*. En nee, dan bereik je de top niet. Vrouwen niet, maar mannen ook niet.'

**Sheryl Sandberg (COO Facebook) stelt dat haar generatie de eerste is waarvan meer meisjes afstudeerden aan de**

---

**universiteiten, maar dat dat uiteindelijk aan de top van het bedrijfsleven niks heeft opgeleverd. Herkent u dat?**

Brede grijns. 'Ja, al ben ik een paar jaar ouder dan Sheryl. Maar wat ze zegt, is absoluut waar. En alle goedbedoelde programma's, trainingen en cursussen ten spijt: vrouwen zijn er niet hogerop mee gekomen.'

Swan heeft wel een idee hoe dat komt. Tijdens een trainingsmiddag, samen met managers, vroeg ze een van de docenten de aanwezige managers te beschrijven. Zijzelf noteerde de gebruikte bijvoeglijk naamwoorden. Mannen bleken *can do*-types, met 'leiderschapskwaliteiten'. Vrouwen waren 'bazig' en bezig met 'micromanagement'. 'En 'niet strategisch!' Vrouwen zijn *nóóit* strategisch, *ever*. Terwijl een man die door de docent als enorm strategisch werd bestempeld een

beleid aan het uitvoeren was dat ik nota bene had opgesteld.'

Enfin, ze wil maar zeggen: onbewuste vooroordelen zijn nog steeds een probleem. 'Daarover zou het moeten gaan binnen bedrijven. Hoe bekijk je je vrouwelijke werknemers, geef je ze goede feedback, help je ze? In bepaalde bedrijven is de uitval van vrouwen zo enorm, daar is dat hard nodig. En Raden van Bestuur spelen ook een grote rol. Als zij iets vragen, dan gebeurt het. Zij moeten vragen hoe het kan dat weinig vrouwen de top halen, zij moeten vragen hoeveel vrouwelijke werknemers verdienen. Dan verandert er wel wat.'

**Wat moeten vrouwen zelf doen?**

'Ga werken in bedrijfstakken waarin vrouwen niet oververtegenwoordigd zijn. Echt, hoeveel vrouwen ik niet ken in

**'Vrouwen zijn bepalend voor het economisch gewin van bedrijven'**

HR-management of communicatie...

Durf een hardere bedrijfstak, of een baan met omzetverantwoordelijkheid te kiezen. En, het is een afgezaagd cliché, maar neem een beetje risico. Toen ik jonger was, werd tegen me gezegd: *you play nice, Mara*, dan kom je er wel. Nou, mooi niet dus. Christine Lagarde durfde op te staan en te vertrekken om half vier 's middags, om haar kinderen op te halen. *She just got up and left*. Terwijl al die mannen braaf hun uurtjes zaten te maken achter hun computers. Ze produceerde wel, he! Maar ze durfde tegen die aanwezigheidscultuur in te gaan. Dus wees een beetje ongehoorzaam, zo af en toe.' •