

LEADERS

Avivah Wittenberg-Cox, 'keynote speaker' op het Jump-forum

# "De vrouwenkwestie wordt

In haar meest recente boek belicht Avivah Wittenberg-Cox, consultant en gastprofessor aan het Insead en de Parijse businessschool HEC, hoe ondernemingen duurzamer en winstgevender kunnen worden door meer aandacht te schenken aan vrouwen.

Camille van Vyve

"Vrouwen hebben voor een ongelooflijke revolutie gezorgd", aldus Avivah Wittenberg-Cox, onlangs door het magazine Elle uitgeroepen tot een van de "Top 40 Women Leading Change". Zij nam op 29 april het woord op het vrouwenforum Jump in Brussel. "In amper vijftig jaar tijd – peanuts in de geschiedenis van de mensheid – zijn ze geëmancipeerd geworden, hebben ze stemrecht verworven, zijn ze gaan studeren. Tot ze uiteindelijk volwaardig deel gingen uitmaken van de wereldeconomie." Een ware krachttoer. En toch blijft men de positie van vrouwen in het bedrijfsleven benaderen als een 'probleem'.

## EEN GEZONDE MIX IS DE SLEUTEL TOT SUCCES

Uit diverse studies blijkt dat de ondernemingen met een gevarieerd samengestelde directie ook tot de best presterende bedrijven ter wereld behoren. "De crisis heeft de aanpassing van de governance modellen aan de noden van de 21ste eeuw op de agenda gezet", zegt Wittenberg-Cox, die de Canadese, Frans en Zwitserse nationaliteit heeft. "In een tijdperk waarin de vrouwen 60% van alle universitaire diploma's ter wereld halen, is het duidelijk dat een mix van mannen en vrouwen een waarborg is voor succes. Economisch gezien, maar bijvoorbeeld ook op technologisch en ecologisch vlak. Bedrijven met een

gezonde mix van mannen en vrouwen kunnen beter om met verschillen, van welke aard die ook zijn."

## VERANDEREN IN 4 STAPPEN

In haar boek *How Women Mean Business* – het vervolg op *Why Women Mean Business* uit 2008 – splitst Wittenberg-Cox de weg naar een gemengder personeelsbestand op in vier stappen.

► **Doorlichten.** "De bestaande toestand evalueren is een must voordat het veranderingsproces kan beginnen", stipt de consultant aan. "Bedrijven moeten nagaan hoe het op alle niveaus – zowel intern als bij de klanten – gesteld is met de mix van mannen en vrouwen. Hoe gaan ze om met vrouwen tijdens de rekrutering, bij het toekennen van promoties, in vertreksituaties? Hoeveel van de klanten zijn vrouwen? De bedoeling van de doorlichting is uit te maken of het evenwicht tussen de geslachten belang-

"Vrouwen staan in voor 80% van de consumptieaankopen. Een factor waar we rekening mee moeten houden in marktstudies", zegt consultant Avivah Wittenberg-Cox.



# verkeerd begrepen”

“Elk bedrijf moet zijn talentmanagement herbekijken en aanpassen aan de noden en carrières van vrouwen.”

rijk is voor de onderneming. In principe zou het antwoord ‘neen’ kunnen zijn, maar voor zover ik weet is nog geen enkele Europese onderneming tot die conclusie gekomen.”

► **Sensibiliseren.** De tweede stap wordt volgens Wittenberg-Cox vaak verwaarloosd. “Men heeft de aanwezigheid van vrouwen in de onderneming bijna systematisch opgevat als een probleem: waarom slagen ze er niet in om op te klimmen in de hiërarchie? Die vraagstelling leidt vanzelf tot ‘curatieve’ oplossingen die gebaseerd zijn op opleiding, mentoring en coaching van vrouwen.” Alsof vrouwen moeten genezen van hun vrouwelijkheid, zeg maar. “Deze methodes hebben alleen tot doel om vrouwen ertoe aan te zetten zich meer als mannen te gedragen. Dat strookt totaal niet met de maatschappelijke behoeften. De vraag die we ons moeten stellen luidt: als onze onderneming er niet in slaagt om vrouwelijk talent te bevorderen, wat loopt er dan fout?”

Volgens Wittenberg-Cox moet de kwestie – althans als duurzame oplossingen gewenst zijn – eerst gedefinieerd worden bij de mannelijke bedrijfsleiders. “Mannen zijn geneigd snel werk te maken van actieplannen. Als ze de ondervertegenwoordiging van vrouwen als een probleem beschouwen, is de kans klein dat ze met efficiënte strategieën op de proppen komen.”

► **Afstemmen.** Zodra het onderwerp *gender balance* duidelijk is afgeba-

kend, is het aan de bedrijfsleiders om de processen in hun bedrijf beter af te stemmen op vrouwen. Zowel voor de medewerkers als voor vrouwelijke klanten. “Vandaag kopen vrouwen diensten, financiële producten, wagens, computers, smartphones. Het is heel eenvoudig: vrouwen staan in voor 80% van de consumptieaankopen. Een factor waar we rekening mee moeten houden in marktstudies. Elke onderneming zou de procedures die ze gebruikt om talentvolle mensen te selecteren en te evalueren, grondig moeten bekijken om zich ervan te vergewissen dat die rijmen met de noden en de carrières van vrouwen.”

► **Handhaven.** De weg naar een gezonde mix van mannen en vrouwen is lang en vergt van de bedrijfsleiders een investering op lange termijn. “Nadat de processen zijn aangepast, moet men voortdurend het effect ervan meten en constant nagaan welke verbeteringen er al zijn gemaakt. Zoals altijd vergt verandering begeleiding.”

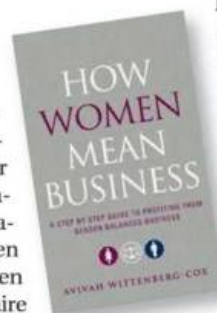
## HR-BELEID MOET ZICH AANPASSEN AAN DE CRISIS

De economische crisis zal wellicht overgaan in een demografische crisis zonder weerga. Voor de ondernemingen is careermanagement dus een enorme uitdaging. “Talentvolle jonge krachten zijn almaar moeilijker te vinden en ze weigeren bovendien een lineaire

loopbaan. Er zijn steeds meer senioren aan het werk. En dan zijn er de vrouwen – van wie velen geschoold – die via het traditionele careermanagement nooit op hun pootjes zijn terechtgekomen en nochtans een schat aan talent vertegenwoordigen”, merkt Wittenberg-Cox op. “Arbeid flexibeler organiseren, de communicatietechnieken intelligent benutten en opnieuw vertrouwen hebben in medewerkers, dat zijn volgens mij drie essentiële hefboomen met het oog op beter careermanagement. Daardoor zullen ook nieuwe competenties aan het licht komen en zullen vrouwen de kans krijgen om zonder al te veel wrijvingen carrière en moederschap te combineren.”

## DOE ZO VOORT, DAMES!

Is er voor de vrouwen een rol weggelegd in dit veranderingsproces? “Vrouwen hebben al heel hard gewerkt om te staan waar ze nu staan”, werpt Wittenberg-Cox tegen. “Ik denk niet dat ze op kruistocht moeten trekken tegen de mannen of zichzelf moeten gaan promoten. Want dat zou andermaal een verkeerde benadering zijn. Wat we willen, is dat de vrouwelijke stijl de bedrijfscultuur beïnvloedt. En dus zit er voor de vrouwen maar één ding op: opleidingen blijven volgen en blijven geloven in de eigen kwaliteiten.” En de mannen? “Die moeten wakker worden.” ■



www.avivahwittenbergcox.com  
www.20-first.com  
www.forumjump.be