

THEMA: WIJ

Tekst: Annegreet van Bergen Beeld: Michiel ter Wolbeek



Vrouwelijke accountants kunnen zelf veel doen om vaker de top te bereiken. Braafheid en alles zelf willen nakijken helpen niet. De 50/50-methode wel: "Denk niet alleen aan de inhoud maar ook aan je carrière." Zonder een Bokito te worden.



DOE-HET-ZELF VOOR VROUWEN

'GLAZEN PLAFOND BESTAAT NIET'

Ook in de accountancy wil het niet echt vlotten met de doorstroming van vrouwen naar de top. Wat kunnen vrouwen daar zélf aan doen?

Daarover schreef Marja Wagenaar *Het Leiderschapsboek voor Vrouwen*. Wagenaar was onder meer directeur strategie bij Nuon en is nu coach en consultant bij haar bedrijf Leadershipint. Ze werkt ook voor accountantskantoren. Wat viel haar daar op?

Wagenaar: "In de accountancy steken vrouwen, net als in andere sectoren, minder snel dan mannen hun vinger op wanneer ze promotie willen maken. Over het algemeen verwachten ze dat wanneer ze flink hun best doen, dat vanzelf wordt opgemerkt en dat ze voor een vervolgstap worden gevraagd. Vrouwelijke accountants zullen al

gauw benadrukken dat ze 'als team', onder leiding van een partner, een bepaalde opdracht hebben volbracht. Dat is natuurlijk ook zo, maar niettemin is het belangrijk dat ze ook hún bijdrage aan het team zichtbaar maken. Zeker wanneer ze zelf ooit ook nog eens partner willen worden. Dan moeten ze leren om hun prestaties over het voetlicht te brengen."

REGELS DOORGRONDEN

Je zou verwachten dat dit vrouwen in financiële beroepen (waar zakelijk en cijfermatig wordt gewerkt) gemakkelijker afgaat dan vrouwen in andere sectoren. Maar dat is lang niet altijd het geval. Wagenaar: "Ik begeleidde ooit een vrouw die bij een grote financiële instelling werkte. →

BELANGRIJKSTE LESSEN

- Besteed de helft van je werktijd en energie aan organisatiedoelen, de andere helft om persoonlijke carriëredoelen te realiseren. Met deze 50/50-methode creëer je de balans om succesvol in je werk te zijn.
- Maak je successen zichtbaar, verberg ze niet achter bescheidenheid.
- Wie leiding geeft, wordt afgerekend op hoofdzaken. Laat je niet afleiden door bijzaken. Neem het werk van je medewerkers niet over. Dan werk je mee en geef je dus geen leiding. Delegeer.
- Beschouw onderhandelingen als een zakelijke transactie en niet als iets persoonlijks.
- Ga op zoek naar de ongeschreven regels binnen de organisatie. Speel het spel mee, maar behoud je geloofwaardigheid.

*'JE MOET NIET ALLES ZELF
NAREKENEN EN NAKIJKEN,
MAAR HET AAN ANDEREN
OVERLATEN.'*



Zij had daar in vijf jaar tijd de omzet van haar afdeling van vijftigduizend naar vijf miljoen euro opgevoerd. Dat vertelde ze me tussen neus en lippen. Het stond niet eens op haar cv! Terwijl je met zo'n geweldig resultaat je cv moet beginnen. Mannen gaan over het algemeen heel anders met dit soort successen om. Die roepen het bij wijze van spreken al van de daken wanneer ze een paar procent omzetgroei hebben behaald."

Wanneer vrouwen de stap naar het partnerschap zetten, doen ze er goed aan een mentor te zoeken die hen kan begeleiden. Wagenaar: "Een ervaren partner, die het al heeft gemaakt, zelf niet meer zo nodig hoeft en die jou - uiteraard in volle vertrouwelijkheid - kan vertellen waarop je moet letten. Die uitlegt wat je beter wel en wat je beter niet kunt doen. Want in elke organisatie wordt een spel gespeeld, en dat is niet altijd even gemakkelijk te doorgronden. Maar met een goede mentor is dat spel minder één grote black box. Volgens mij is er geen sprake van 'een glazen plafond'. Dat maakt het nou juist zo ingewikkeld, want in elke organisatie zijn die regels anders. Wie hogerop wil komen, moet ze zien te doorgronden."

BRAAFSTE

Wagenaar heeft dat zelf ervaren. Nadat ze in 2002 afscheid had genomen als PvdA-lid van de Tweede Kamer en ging werken als directeur strategie bij Nuon, kreeg ze daar binnen een halfjaar - net als alle andere directeuren - te horen dat ze de kosten van haar afdeling met vijftien procent moest terugbrengen. 'Wat moet dat moet', dacht Wagenaar, ze toog aan het werk en kwam braaf met voor-

stellen om tot de vereiste besparingen te komen. Pas later begreep ze dat er vaker dit soort bezuinigingen werden aangekondigd, maar dat iedereen ze vervolgens op de lange baan schoof. "Wist ik veel. Ik had nagelaten bij collega-directeuren te informeren hoe er binnen de werkcultuur van het bedrijf met dit soort zaken werd omge-

VROUWEN BIJ MAZARS

Ton Tuinier, van huis uit fiscalist, is sinds een jaar bestuursvoorzitter van Mazars. Om aan te geven hoe belangrijk Mazars diversiteit vindt, is deze portefeuille van HR overgeheveld naar Tuinier zelf. Hij herkent het fenomeen dat vrouwen vaak (te) bescheiden zijn. Zo hebben mannen in doorgroei posities bij Mazars die een self-assessment doen over het algemeen een positieve kijk op zichzelf, terwijl bij vrouwen eerder het omgekeerde het geval is, zelfs zodanig dat de organisatie een positiever beeld van deze vrouwen heeft dan zijzelf.

"Wij leren leidinggevend om bij een functioneringsgesprek die bescheidenheid te doorbreken. Terwijl een man als er een presentatie moet worden gehouden al gauw zegt 'dat doe ik wel even', hebben vrouwen vaak even een zetje nodig. Het is goed je daarvan als organisatie bewust te zijn en actie op te nemen. Nu is van de 41 partners (RA's, AA's en fiscalisten) bij Mazars er slechts één vrouw, een fiscalist. Wij hebben dus nog een flinke slag te maken en gaan met nieuw elan verder werken aan diversiteit."



'VEEL VROUWEN ZIJN GENEIGD DE DINGEN JUIST TE DOEN, MAAR DE VRAAG IS OF ZE OOK DE JUISTE DINGEN DOEN.'

gaan. Niet zo handig dus. Intussen was ik - als enige - wel vijftien procent van mijn pas verworven budget kwijt."

Wagenaar was het braafste meisje van de klas geweest, en had op die manier het belang van de organisatie zwaarder laten wegen dan dat van haarzelf en haar afdeling. Het is een handelswijze waartoe veel vrouwen zijn geneigd. "Braaf zijn betekent in het beste geval stilstand, maar het kan ook heel goed tot achteruitgang leiden", aldus Wagenaar.

50/50-METHODE

Zij ontwikkelde de even simpele, als aansprekende 50/50-methode. Die impliceert dat vrouwen net zo hard voor zichzelf werken als voor de organisatie. De 50/50-methode doorbreekt de situatie van vrouwen die zichzelf wegcijferen ten gunste van de organisatie. Er ontstaat een gezonde en vanzelfsprekende balans tussen 'brengen' en 'halen' en die balans is essentieel om succesvol in het werk te zijn.

Bijvoorbeeld: veel vrouwen ervaren onderhandelingen als iets persoonlijks in plaats van een gewone zakelijke transactie. Ze denken dat het over henzelf gaat in plaats van over de zaak die ze bepleiten, ook wanneer ze om meer budget vragen. Het aangaan van onderhandelingen voelt voor hen als het aangaan van een conflict. Wagenaar: "Onzin. Want als je de 50/50-methode erbij pakt, zijn onderhandelingen niets meer en niets minder dan een belangrijk instrument om je persoonlijke en je werkdoelen te bereiken. Laat daarom alle emoties en twijfels achter je, en begin er aan met een positieve instelling."

DINGEN ÁFLEREN

Wagenaar laat daarnaast zien dat leidinggevendenden niet alleen dingen moeten leren, ze moeten eveneens dingen áfleren. Het belangrijkste: je niet meer voor alles verantwoordelijk voelen.

Wagenaar: "Als leidinggevende ben je er voor de hoofdzaken, niet voor de bijzaken. In de accountancy zie ik nogal eens dat vrouwen die een team gaan leiden toch nog

VROUWEN BIJ PWC

Agnes Koops RA is partner van PwC en zit in de directie van de accountantspraktijk. Daar is zij verantwoordelijk voor human capital, waaronder diversiteit. Zij herkent de diagnose van Marja Wagenaar in grote lijnen. "Veel vrouwen zijn geneigd de dingen juist te doen, maar de vraag is of ze ook de juiste dingen doen." PwC probeert bewust vrouwen naar de top te laten doorstromen en organiseert bijvoorbeeld een training 'Vrouwelijk leiderschap' voor vrouwelijke (senior)managers. "Daarin maken we er vrouwen bewust van dat het verstandig is om niet alleen met de inhoud bezig te zijn, maar ook met de vraag hoe je verder komt. Heb je het juiste netwerk? Doe je voldoende aan je persoonlijke pr? Maak je je prestaties zichtbaar?" Volgens Koops is dat slechts één aspect. "We vragen ons bijvoorbeeld ook kritisch af hoe wij onze mensen beoordelen: zien wij het talent van vrouwen wel genoeg? Hoewel we op mananagersniveau vooreringen maken, is slechts dertien procent van onze partners vrouw. We zijn er dus nog lang niet, maar we zijn er wel druk mee bezig."

zelf de puntjes op de i willen zetten. Maar je bent geen boekhouder. Dus moet je niet alles zelf narekenen en nakijken, maar het aan anderen overlaten. Ben je bang dat je teamleden een laatste regeling over het hoofd hebben gezien? Dan ga je dat niet zelf uitpluizen, maar dan moet je daarnaar vragen. Je maakt als leidinggevende een sprong van kenniswerker naar strategisch werker, en dat betekent onder meer dat je veel moeten delegeren."

BOKITO-GEDRAG

Vrouwen moeten hun successen beter zichtbaar maken, vindt Wagenaar. Maar moeten zij niet veel omzichtiger met hun successen omgaan dan een man? Van een man wordt borstgeroffel geaccepteerd. Maar wanneer een vrouw zichtbaar voldaan is, loopt ze al snel het risico dat mensen haar niet meer aardig vinden.

Wagenaar: "Er is niets mis mee dat je trots bent op de resultaten die je hebt geboekt. Dat moet natuurlijk niet doorslaan naar Bokito-gedrag. Maar wanneer je niet zichtbaar maakt wat je hebt bereikt, kom je nergens. Mannen wachten niet totdat ze worden gevraagd. Die lobbyen ook wanneer ze hogerop willen. En wat betreft dat aardig gevonden willen worden - dat moet je aan je laars lappen. Aardig gevonden willen worden is voor thuis. Op je werk gaat het er om of je professioneel en goed bent, en dát moet je laten zien. Het lijkt een dilemma, de keuze tussen zakelijk zijn of aardig gevonden worden - maar wat dit betreft is het bij vrouwen 'niet goed of het deugt niet'. Daarom schiet je er niets mee op wanneer je je daarnaar zou gaan gedragen." ←