

'Meer vrouwen is kw van kwaliteit'



Als scheidend voorzitter van het Ambassadeursnetwerk pleit Jos Nijhuis voor méér vrouwelijke partners. Voor de bestuursvoorzitter van PricewaterhouseCoopers is dat geen kwestie van emancipatie, maar van een grotere rijkdom aan ideeën en oplossingen. En dus van kwaliteit.

ANNEGREET VAN BERGEN

Komt postuum de wens van Marlene Dietrich in vervulling? De Duitse diva vond emancipatie voortreffelijk, mits mannen zo galant waren die voor de vrouwen te bewerkstelligen. De gedachte aan de langbenige zangeres komt op bij de aanblik van het grote aantal mannen dat zich tegenwoordig, onder de vlag van diversity, inzet voor doorstroming van méér vrouwen naar de top van het bedrijfsleven. Een van die mannen is Jos Nijhuis, bestuursvoorzitter van

estie



Jos Nijhuis:
'Mochten de promotie- en verloopcijfers van vrouwen afwijken van die van mannen, dan hebben onze business unit-leiders iets uit te leggen.'

PricewaterhouseCoopers. Tot 10 november 2006 was hij voorzitter van het Ambassadeursnetwerk (zie kader), dat zich inzet voor meer doorstroming van vrouwen naar hogere functies.

Nijhuis over Dietrich: "Het is een misverstand te denken dat diversity een vrouwenprobleem is, of dat het iets te maken heeft met emancipatie of gelijkheid. Het gaat juist om ongelijkheid in benadering tussen mannen en vrouwen. Er ligt een keiharde business case."

Business case?

"Een groot zakelijk belang. De kwaliteit van een organisatie wordt beter wanneer de mensen die er werken niet allemaal op elkaar lijken. Meer diversiteit leidt tot een rijkere set aan ideeën en oplossingen. Daardoor krijg je betere resultaten. Dankzij diversity ga je je markt beter begrijpen."

Lingeriewereld

Wat betekent beter marktbegrip concreet?

"Twee voorbeelden. Bestuursvoorzitter Niek Hoek van Delta Lloyd, de verzekeraar die in 2003 als eerste de Diversity-award van VNO-NCW kreeg, wil meer vrouwen omdat negentig procent van hun producten (met uitzondering van de autoverzekeringen) door vrouwen wordt afgenomen. Marlies Dekkers, de lingeontwerpster, realiseerde zich dat de traditionele lingeerewereld wordt beheerst door mannen. Die hebben geen verstand van het product of van de koopbeleving. Dekkers snapt dat wel en daarom kon zij succesvol in dat gat in de markt springen."

'Ik ben met 25 procent vrouwelijke partners op termijn heel gelukkig.'

Maar afnemers van accountantsdiensten zijn toch vooral door mannen gedomineerde bedrijven waar het Ambassadeursnetwerk nog heel wat zendingswerk te verrichten heeft?

"In de accountantswereld moet je het iets breder zien. Van oudsher menen accountants dat alleen andere accountants hun werk kunnen beoordelen. Wij hebben jaren alleen intern naar ons product gekeken. Het kernprobleem is dat wij ons onvoldoende hebben verdiept in de markt en wat die van ons verwacht. Wat wij moeten leren, is problemen vanuit meer invalshoeken te benaderen. Kortom, wij hebben een bredere blik nodig. Die krijg je onder andere wanneer meer vrouwen doorstromen naar de top. Met het oog op die brede blik zou ik eveneens willen dat in Nederland ook mensen zonder een economieachtige studie tot accountant kunnen worden opgeleid. Kijk naar Engeland. Daar gaan ook psychologen, antropologen of theologen naar de accountantsopleiding. Door deze verschillende achtergronden verandert de cultuur."

Beetje macho

Maar cultuur veranderen is een kwestie van lange adem, beseft Nijhuis.

"Daar ben ik wel achtergekomen sinds ik me een paar jaar geleden ben gaan verdiepen in de oorzaken van het relatief hoge verloop onder vrouwen bij PwC. Bij de instroom was er niets mis. Maar waarom verlaten na een jaar of vier, vijf veel zeer getalenteerde vrouwen onze organisatie en hebben zij geen interesse voor het partnerschap?

Toen ik dieper in deze materie dook, zag ik ►

Ambassadeursnetwerk

Na Ewald Kist (ING), Gerlach Cerfontaine (Schiphol) en Peter Bakker (TNT/TPG) was Jos Nijhuis (PwC) voorzitter van het Ambassadeursnetwerk. Deze jaarlijks wisselend groep prominenten zet zich een jaar lang in om de doorstroming van vrouwen naar hogere en topfuncties een extra impuls te geven. Gerelateerd aan het netwerk zijn onder meer Opportunity in Bedrijf en de Diversity-award van VNO-NCW. Nijhuis heeft overwogen PwC aan te melden voor deze prijs, maar het toch niet gedaan. "Ik wil die prijs graag winnen. We zijn bij PwC met goede dingen bezig. Maar intern zou het de indruk kunnen wekken dat we er al bijna zijn en dat is het verkeerde signaal."

dat bewust en onbewust gedrag in onze organisatie vrouwen doet afhaken. Neem een vaktechnische vergadering. Daar willen mannen allemaal als eerste het woord voeren. Lawaai maken. Zichtbaarheid creëren. Vrouwen hebben die behoefte veel minder en laten zich niet horen. Zelf ben ik ook een beetje macho en tot voor kort dacht ik dat een goede professional de mond wel opendoet. Maar zo werkt het niet. Ik wil dat dit verandert. In feite gaat het om een goede vergadertechniek, de voorzitter moet tegen luidruchtige collega's zeggen dat ze hun mond eens houden en ervoor zorgen dat anderen ook het woord krijgen. De cultuurverandering die ik wil, houdt in dat we elkaar niet alleen vaktechnisch beoordelen maar dat we elkaar ook op ons gedrag aanspreken. Dat partner één bij wijze van spreken tegen partner twee zegt: 'Waarom gedraag je je zo macho?'

Streefcijfer

Maar is er niet meer aan de hand? Slechts 22 procent van de vrouwelijke accountancystudenten zegt de ambitie te hebben op termijn director of partner te worden. Bij de mannen is dat 49 procent. Even aarzelt Nijhuis. Hij zegt te betwijfelen of vrouwen minder ambitieus zijn dan mannen. Maar hij is er ook de man niet naar om te gaan steggelen over de uitkomsten van een onderzoek (zie 'de Accountant', november 2006). Na een paar half afgemaakte zinnen is hij eruit: "Met 22 procent ben ik ook tevreden."

Vindt u dat een mooi streefcijfer?

"Voor mij hoeft het geen fifty-fifty te zijn. Ik ben met 25 procent vrouwelijke partners op termijn heel gelukkig. Bij PwC willen wij over

Drie dagen partner

In 'de Accountant' van oktober 2006 zei Marjet van Zuijlen van Deloitte: "Als je vier dagen in de week wilt werken zie ik geen probleem om partner te worden. Maar drie dagen kan niet. Zo reëel moeten we zijn."

De reactie van Nijhuis: "Wanneer een vrouw vanwege haar kinderen tijdelijk drie dagen wil werken, betekent het niet dat haar carrière stilstaat. Die wordt hooguit vertraagd. Er zijn voldoende interessante klussen voor deeltijders. Daarnaast kan zij zich misschien als mens beter ontwikkelen. Een ontwikkeling die bij menige partner wel eens wil achterblijven. Vanwege haar ontwikkeling als mens en haar daardoor verbrede blik kan het juist extra interessant zijn wanneer zo'n vrouw partner wordt."

'De discussie over winstgevendheid is volop aan de gang, de grote werkdruk is voor iedereen een issue.'

drie jaar vijftien procent vrouwelijke partners en directors hebben. Dat is een ambitieus streefcijfer. Want nu is vier procent van de partners en elf procent van de directors vrouw. We hebben uiterekend dat we het nét halen wanneer vrouwen even snel promotie maken

Drie redenen voor diversiteit

Volgens Nijhuis zijn er drie redenen om voor 'diversiteit' te kiezen. De in zijn ogen minst verplichtende is maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zeg maar vanwege de emancipatie kiezen voor 'diversiteit'. Als voorbeeld noemt hij de column van Tom Nierop in het juli/augustusnummer van 'de Accountant'. Emancipatie is een communicatieprobleem, op te lossen door de PR-afdeling. Iets dwingender redenen om te kiezen voor 'diversiteit' zijn capaciteitsoverwegingen. Die werden verwoord door Ina Brouwer en Marjet van Zuijlen in 'de Accountant' van oktober 2006. Dan is diversiteit een 'rententieprobleem' dat kan worden opgelost door HR-beleid rondom vrouwen. Maar de absolute noodzaak voor 'diversiteit' is volgens Nijhuis gelegen in het feit dat 'diversiteit' goed is voor kwaliteit. Binnen eenvormige organisaties is er te weinig innovatie, kwaliteit en flexibiliteit. Dit is het meest nijpende probleem en dat kan alleen worden opgelost door een door de top gedragen cultuurverandering.

'Accountants hebben een bredere blik nodig. Die krijg je onder andere wanneer meer vrouwen doorstromen naar de top.'

als mannen en het verloop onder vrouwen wordt teruggebracht naar het niveau van de mannen."

Op papier een mooi plan, maar hoe dwingt u zo iets af? "Business unit-leiders worden ook op deze punten beoordeeld. Mochten de promotie- en verloopcijfers van vrouwen afwijken van die van mannen, dan hebben ze iets uit te leggen. Als ze geen goede verklaring hebben, hebben ze hun target niet gehaald. Dat wordt meegewogen in hun overall-beoordeling, wat weer consequenties heeft voor hun beloning en verdere carrièreverloop."

Winstgevendheid

Schrikt de werkdruk, die veel accountants als kernprobleem ervaren, vrouwen niet extra af? "Dat maakt tegenwoordig niets meer uit. Bij jonge stellen gaat dat heel anders dan toen ik - ik ben van 1957 - werd klaargestoomd voor een carrière in de accountancy. Dat vrouwen later in hun loopbaan, wanneer er kinderen komen, tijdelijk minder tijd aan hun carrière willen besteden hoeft geen probleem te zijn (zie kader)."

Maar werkdruk blijft een probleem. Zou een geringere winstgevendheid geen oplossing zijn? "Die discussie is volop aan de gang. De grote werkdruk is voor iedereen een issue; mannen en vrouwen, partners en professionals. Er moet een veelheid van maatregelen worden genomen om meer ruimte te geven aan de menselijke maat. Zelfs als dat consequenties heeft voor onze winstgevendheid. Dat betekent ook meer ruimte voor een flexibele carrière en het breder werven van mensen, ook met een niet-financiële achtergrond. Om diezelfde reden gaan we ons klantenbestand kritisch bekijken. Bij wie leveren wij werkelijk toegevoegde waarde? Bij wie vinden onze mensen het niet prettig om te werken? Een goede work-life-balance is om meer redenen belangrijk. Als mensen alleen van de ene opdracht naar de andere rennen, is er bijvoorbeeld geen ruimte om kennis te delen. Ook dat is funest voor de business. Al deze maatregelen zijn cruciaal voor de continuïteit op de langere termijn." ■