



PERSONEEL BELEID

Jaargang 52 • november 2017

Leiderschap

De **verborgen**
dimensie
van leiderschap

Janka Stroker:
"HR moet aan de
knoppen draaien"

Driessen HRM
zet in op **soft skills**

Katja van den Berge:
"Met gedrag, cultuur en
leiderschap kun je het
verschil maken"

Janka Stoker, hoogleraar Leiderschap in Groningen:

“HR moet aan de knoppen draaien”

Simone Lensink

“Leiderschap is hét onderwerp waar HR over gaat. Het is de hefboom voor een goed presterende organisatie. De moeilijkheid is dat HR het onderwerp moet bespreken met de mensen die het betreft. Je zit bij de directie of het MT aan tafel om te praten over leiderschap. Maar zij zijn dat zelf. Dat maakt dat het niet alleen één van de meest belangrijke onderwerpen is, maar ook één van de meest ingewikkelde.”

Professor Doctor Janka Stoker is sinds 2003 hoogleraar Leiderschap en Organisatieverandering aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Stoker studeerde psychologie in Groningen en promoveerde in 1998 aan de Universiteit Twente op het proefschrift *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen*. Na haar promotie werkte zij meer dan tien jaar in de praktijk, als organisatieadviseur bij Berenschot. Ze is nu bijna twee jaar directeur van het RUG-onderzoekscentrum In the LEAD, waarin zij samen met prof. dr. Harry Garretsen onderzoekt welk type leiderschap in welke situatie het meest effectief is.

Hoofdvragen

Stoker: “Leiderschap is één van de belangrijkste succesfactoren in een organisatie. Het ligt op het bord van HR om aan die ‘knop’ te draaien en zo de kwaliteit van de leidinggevendenden te optimaliseren. Er is veel onderzoek gedaan naar de kwaliteit van management in organisaties en het belang daarvan. Hoewel dat laatste helder is, zijn er grote verschillen binnen sectoren, tussen verschillende organisaties en soms zelfs binnen organisaties. Om het als organisatie goed te doen, heb je goede managers nodig. Omdat we dat weten, zijn de strategische vragen ‘Hoe goed is ons leiderschap?’ en ‘Hoe zorgen we ervoor dat het leiderschap bijdraagt aan het presteren van de organisatie?’ hoofdvragen voor HR.”

Je hebt het over de kwaliteit van het management, maar wat is de definitie van een goede manager?

“Dat is een lastige vraag. Er is in elk geval geen ‘universeel’ antwoord. Want als er uit onderzoek één belangrijk ding blijkt, is dat wel dat er in iedere situatie een ander soort management nodig is. Het maakt uit wat de context is en daarbij spelen veel factoren een rol. Bijvoorbeeld het type mensen waaraan je leiding geeft, de fase waarin de organisatie verkeert en de ontwikkelingen buiten. In wat voor markt opereer je? Wat doen je concurrenten? Dat betekent dat je heel goed in staat moet zijn om die context te vertalen in de eisen die je aan het management moet stellen. Nu en op de lange termijn.”

Innovatie en visie

“Dat betekent ook dat je op een gegeven moment misschien moet zeggen: waar we nu goed in zijn en de mensen die het werk nu doen, zijn niet de competenties of kwaliteiten die we op de wat langere termijn nodig hebben. Stel je bent HR-manager en je hebt een managementteam dat resultaatgericht is, de processen goed heeft ingericht en uitstekend kan monitoren. Maar uit toekomstscenario's voor je organisatie blijkt dat je op termijn juist innovatie en creativiteit nodig hebt. Dan moet je als HR dus met dat managementteam in gesprek: ‘Het kan zijn dat jullie ook die innova-



“Als er uit
onderzoek
één ding blijkt,
is het wel dat
er in iedere
situatie een
ander soort
management
nodig is”

“Mensen op topposities hebben **individuele belangen** en die wegen regelmatig zwaarder dan het organisatiebelang”

tieve kant hebben, maar die heb je tot nu toe nog niet laten zien’. Stel dat ik daar manager ben, dan geeft HR mij dus aan dat ik niet goed genoeg ben, en moet vrezen voor mijn toekomst. Je begrijpt wel wat mijn natuurlijke reactie dan is...”

De ideale manager bestaat dus niet?

“Nee, eigenlijk niet. Natuurlijk weten we dat sommige stijlen van leidinggeven nooit effectief zijn. Maar overall gaat het toch vooral om stijlflexibiliteit. Een belangrijk vertrekpunt is dus dat HR de situatie moet kunnen vertalen naar de vraag: wat vergt dat van onze leidinggevenden? En dat is waarschijnlijk niet hetzelfde als tien jaar geleden. En ook niet hetzelfde als wat onze burens doen, of wat per se er in het laatste managementboek staat. Je moet in staat zijn om de organisatiecontext te kunnen duiden. Kun je de ontwikkelingen die zich buiten voordoen, vertalen naar wat dat voor HR betekent? En ja, dat is lastig, want waar baseer je dat op?”

Kan HR-analytics daar een rol in spelen?

“Zeker. Het gaat er enerzijds om dat je goed snapt wat er

buiten gebeurt. En anderzijds moet je helder inzicht in je organisatie hebben. Door HR-analytics weten we tegenwoordig heel nauwkeurig wat je als organisatie in huis hebt. Wat kunnen de mensen die bij ons werken, hoe doen ze het, wat is de kwaliteit van onze organisatie? Die data zijn er, in overvloed, dus het is vooral de kunst om de juiste vragen te stellen, en de antwoorden te vinden die in al die gegevens verstopt zitten. Dat is echt wel iets anders dan hoe HR vroeger met dat soort vragen om moest gaan. Ik zag bijvoorbeeld in de HR-benchmark van Raet dat 25 procent van de HR-managers denkt dat HR andere competenties moet ontwikkelen om goed met data te kunnen omgaan. De urgentie wordt dus wel gezien, nu moet de implementatie volgen. Hoe ga je als HR die data interpreteren en hoe die gegevens met elkaar koppelen om eruit te halen wat je nodig hebt? Want daar liggen de kansen.”

Munitie

“HR moet zich daarvoor een wetenschappelijke manier van werken gaan aanmeten en dat is nieuw. Daar staat tegenover dat ik denk dat het HR zeer kan helpen bij het onder de aandacht brengen van het thema leiderschap bij het MT of bestuurders. Data zijn een belangrijke bron voor ‘bewijsmateriaal’. Evidence kun je op allerlei manieren verzamelen. Aan de ene kant is dat goed op de hoogte zijn van wetenschappelijk onderzoek. En aan de andere kant is het zoveel

mogelijk informatie verzamelen over je eigen organisatie. Uit die data kun je de munitie halen waarmee je het gesprek in gaat. Het expertisegebied van HR gaat over mensen. De stereotype opvatting daarover is dat dat een soft onderwerp is dat je niet kunt meten. Het fijne van HR-analytics is dat het HR een veel stevigere positie geeft. Want je beschikt over data die gaat over belangrijke zaken als ziekteverzuim, prestaties, de doorstroom van talent en de ontwikkeling van mensen.”

Hoe haalt HR die kennis in huis?

“Je hebt goede data-analysten nodig. En dat zijn niet per se HR-mensen. Het is wel zaak dat HR weet welke gegevens er uit die data te halen zijn. HR moet de regie pakken, de juiste vragen stellen, en die slimme econometrist of specialist op het gebied van artificial intelligence aansturen. En daar heb je dus wetenschappelijke kennis voor nodig. Je kunt lukraak verbanden gaan zoeken in een oneindige berg data, maar dat duurt veel te lang. En het gaat ook om zaken als causaliteit. Stel dat je gegevens wilt hebben over het ziekteverzuim, dan moet je wel een idee hebben waarmee dat kan samenhangen.”

Stel je hebt dit voor elkaar, hoe ziet de ideale situatie er dan uit?

“In de ideale situatie komt het management naar HR toe. Nu probeert HR in veel organisaties krampachtig om op de agenda van het managementteam te komen. Maar het zou

eigenlijk zo moeten zijn dat het management HR ziet als een belangrijke gesprekspartner als het gaat om leiderschap. Dat betekent dat HR een precair evenwicht moet zien te vinden tussen 'niet aanvallen' en tegelijkertijd stevig je casus voor elkaar hebben. Met andere woorden: zonder offensief te zijn, aangeven hoe belangrijk het is voor de organisatie om met dit onderwerp aan de slag te gaan. In de ideale situatie wordt die rol aan HR gegund en ziet het management het niet als een bedreiging. Want je kunt hem natuurlijk ook omdraaien. Als je met elkaar vaststelt dat de kwaliteit van het management een belangrijke succesfactor is, dan moet je dus bij HR zijn! En ja, dan gaat het over het totale management, en dus ook om de managers met wie HR aan tafel zit."

Individuele belangen

"Ik realiseer me dat dit gemakkelijker gezegd dan gedaan is. Dit gaat natuurlijk ook allemaal om macht. Mensen, zeker op topposities, hebben nu eenmaal individuele belangen en die wegen regelmatig zwaarder dan het organisatiebelang. Wij doen op dit moment onderzoek naar hoe het leiderschapsgedrag van managers verandert als zij het idee hebben dat hun positie op de tocht staat. Wat doe je als je je bedreigd voelt? Dan trek je de touwtjes aan. Dat is heel menselijk. En daarom is dit zo'n complexe opgave voor HR. Maar de oplossing is natuurlijk niet om er dan maar met een grote boog omheen te lopen."

Bijblijven is van groot belang. Maar hoe doe je dat?

"Daar hebben wij als wetenschappers ook een verantwoordelijkheid. Permanente educatie is belangrijk, want de wetenschap schrijdt voort. Maar wij publiceren voornamelijk in wetenschappelijke bladen en daar kom je als professional maar moeilijk bij. De laatste jaren snappen wij als wetenschappers volgens mij beter dat valorisatie van belang is. Dat betekent voor ons hier in Groningen dat we zoveel mogelijk proberen onze kennis over te dragen. We doen dat in korte opleidingen speciaal gericht op HR-managers, en bijvoorbeeld ook in blogs (zie bijvoorbeeld

beter werken dan andere. *Laisser faire*-leiderschap is nooit effectief omdat mensen, en zelfs professionals nu eenmaal behoefte hebben aan richting en kaders. En ook van *abusive* of narcistisch leiderschap kunnen we gemakkelijk zeggen: 'doe maar niet'. De belangrijkste eigenschappen die een manager helpen zijn: flexibiliteit en de bereidheid om te leren en te ontwikkelen. En dat vergt weer dat je goed kunnen luisteren en snappen wat er nodig is in jouw team of organisatie. En voor al die zaken is het nodig dat je ook bereid bent om naar jezelf te kijken. Kun je jezelf kwetsbaar opstellen?"


"De laatste jaren snappen wij als wetenschappers beter dat **valorisatie** van belang is"

www.inthelead.net). Om HR te helpen de kennis up to date te houden. Ik denk ook dat certificering van HR-professionals daar een positieve rol in kan spelen. Ik juich dat initiatief van de NVP dan ook van harte toe."

Er worden boeken vol geschreven over allerhande leiderschapstijlen. Hebben we daar nog iets aan?

"Zoals ik al eerder zei, je kunt niet zeggen: 'zo moet het of dit is de allerbeste stijl'. We weten dat sommige stijlen

Heb je nog tips voor HR, als het gaat over leiderschap?

"In de eerste plaats: durf je het onderwerp toe te eigenen. Ga het gesprek aan, ook al is dat misschien bedreigend voor de leiders in jouw organisatie. Laat zien dat het jouw expertise is. En dus is het in de tweede plaats ook van groot belang om jezelf te blijven ontwikkelen. Dat betekent: blijf bij in je vak, kijk goed naar ontwikkelingen buiten en maak je ook aspecten als HR-analytics eigen." 

Waar zijn de Mandela's onder ons?



De verkiezing van Trump was voor Lianne Vorstenbosch, leiderschaps- en teamcoach bij Zin en Ondernemen, de druppel. De wereld mist in haar visie krachtig en verbindend leiderschap. Dat zou namelijk een positieve bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van de wereld en dus van mensen. Dat geldt voor maatschappelijke vraagstukken als vrede, racisme en klimaatverandering. Maar ook voor organisaties, waar zelflerende en arbeidveranderende technologie vraagt om acceptatie, adaptatie en effectieve implementatie.

Vorstenbosch stelde zichzelf de vraag: "Wat kunnen we doen om over pakweg twintig jaar een welvarende en harmonieuze samenleving te realiseren?" Voor het antwoord ging zij op zoek naar de 'Mandela's' onder ons, te beginnen in arbeidsorganisaties. Want Nelson Mandela staat model voor krachtig en verbindend leiderschap, waarmee hij in turbulente en complexe omstandigheden baanbrekend resultaat bereikte en partijen constructief wist te verbinden. Met een impact die wereldwijd wordt gewaardeerd.

Bruggen bouwen

Vorstenbosch: "Die behoefte aan impact, bruggen bouwen en draagvlak is nu en in de toekomst niet minder groot. Zeker als eigenaarschap voor ontwikkeling steeds lager in organisaties of in de maatschappij komt te liggen. Wat onderscheidt Nelson Mandela van de huidige generatie leiders in bedrijven en politiek? Wat leren we van zijn zowel unieke als universele inzichten? Hoe kunnen we voorwaarden scheppen om krachtige en verbindende leiders, formeel en informeel, meer naar voren te schuiven?"

Ze ging in de biografie van Mandela op zoek naar opvallende eigenschappen. "Het bleek dat niet alleen zijn kwaliteiten op zich, maar vooral de combinatie daarvan en het vermogen om daarin te variëren in verschillende situaties, belangrijke succesfactoren waren. Mandela kon bijvoorbeeld heel geduldig, dan weer doortastend zijn. Hij wist persoonlijke ontwikkeling en ambities te koppelen aan meerwaarde voor de omgeving. En hij ontwikkelde een goede balans tussen intuïtie en rationeel resultaat."

Kracht en liefde

Maar zijn belangrijkste kwaliteit was volgens Vorstenbosch zijn vermogen om een persoonlijk proces te doorleven, ook in beperkende en moeilijke omstandigheden. "Dit stimuleerde hem om steeds dieper vanuit kracht en liefde te acteren en niet vanuit angst en geweld. Dit was zicht- en voelbaar in zijn aanwezigheid en uitstraling. Hiermee wist hij, ook vanuit de achterhoede, anderen in boven- en onderstroom te stimuleren en te mobiliseren om eigenaarschap te nemen."

Haar zoektocht naar de leiderschapskenmerken van Mandela resulteerde in de Nelson Mandela Assessmentscan (NMA) met 63 stellingen over eigenschappen, onderverdeeld in vijf functioneringsniveaus:

1. Fysieke aanwezigheid:

vitaliteit en uitstraling

2. Emotionele aanwezigheid:

empathie en inzicht in valkuilen en kwetsbaarheid

3. Visie en ambitie:

zicht op grote lijn en doelmatigheid in communicatie en draagvlak

4. Mentaliteit:

effectiviteit in werk, leiderschap en samenwerking

5. Zinvolle meerwaarde:

bijdrage voor innovatie, duurzaamheid en cocreatie

De NMA dient nu als basis voor gesprekken over zichtbaarheid van (natuurlijk) potentieel. In het traject worden die aangevuld met interviews, observaties en 360° feedback. Zo bieden verschillen in de eigen perceptie en die van betrokkenen een goed inzicht in aanwezige en te ontwikkelen Mandela-eigenschappen. Vorstenbosch: "Het opbouwen van een stabiele, continue ontwikkelmentaliteit gaat samen met het vermogen een proces te doorleven en te integreren op alle vijf genoemde niveaus. Dit is een belangrijk onderscheid met veel andere managementtrajecten, die veelal alleen op mentaal niveau ontwikkelen."

Resultaten

"Ontwikkeldoelen voor organisaties, leiderschap en teams kunnen zich in diverse ontwikkelstadia bevinden. In deze tijd van innovatie en nieuwe vormen van leiderschap en samenwerkingsverbanden die soms de grenzen van de organisatie overstijgen, ambiëren we proactieve werkwijzen en cocreatieve samenwerking. We lezen en leren over de voorwaarden en hoe die te implementeren. Hoe vreemd is het dan als die op zich goede uitgangspunten niet goed landen en verwachte resultaten niet worden gehaald?"
"Ontwikkeling is niet alleen weten hoe het moet en dan doen. Dan zou

de praktijk minder weerbarstig zijn. Ontwikkeling is ook, misschien zelfs in de eerste plaats: kijken en voelen hoe het nu is, ook als dat reactief en onprettig is. Dus eerst pas op de plaats, vervolgens een proces doorleven voor leiderschap en samenwerking, van hiërarchisch reactief naar charismatisch innovatief. Elke fase blijft continu aan verbetering onderhevig, met impact op werkwijzen en structuur en is tegelijkertijd het fundament voor de volgende. Mensen worden steeds creatiever en kunnen nieuwe ontwikkelingen met meer in- en overzicht en resultaat opvangen en initiëren. Gevolg: flexibelere organisaties met meerwaarde voor de maatschappij."

Eigenheid

Kopieën van Mandela bestaan niet, eigenheid is essentieel. Maar door ontwikkeltrajecten als deze kan Mandela als rolmodel in de toekomst wellicht overbodig worden. Voorlopig blijft hij echter een metafoor voor een leiderschapsstijl die vele andere stijlen in zich heeft verenigd en zijn effectiviteit heeft bewezen. Daarom roept Lianne Vorstenbosch (in-)formele leiders in bedrijven en openbaar bestuur op om zich hierdoor te laten inspireren. 🌀

Geïnspireerd?

Vraag een (verkorte) NMA aan via: www.zinenondernemen.nl



NELSON MANDELA ASSESSMENTSCAN (NMA) Versie 1.0

MS-1: Historie en sterkten en zwakten van gesprekspartners kennen *

N S R V A T

MS-2: Anticiperen op kwaliteiten van mensen en die afstemmen op de situatie *

N S R V A T

MS-3: Bruggen bouwen door zonodig afhankelijke of autonome opstelling *

N S R V A T

MS-4: Gezamenlijk proces en resultaat met dialoog stimuleren *

N S R V A T

MS-5: Primair oplossingen bereiken door luisteren en vragen *

N S R V A T

Manon van Beek & Annemarie Jorritsma

“Diversiteit is geen KPI, het is de essentie van ons bedrijf”



“Het is een stevige klus om aan de top van een bedrijf te staan. Dat is voor mannen en vrouwen hetzelfde. Het is gewoon keihard werken, elke dag proberen het goed of liefst een beetje beter te doen. Met heel veel focus en toewijding. Eenmaal aan de top word je overal op afgerekend. Je moet een goede strateeg zijn, mensen aansturen en met elkaar verbinden, altijd scherp zijn en ondertussen geef je leiding aan een bedrijf dat opereert in een wereld die snel verandert.”



Manon van Beek is country managing director van Accenture Nederland. Personeelbeleid gaat met haar en Annemarie Jorritsma, voorzitter van de VVD-fractie in de Eerste Kamer en onder andere kwartiermaker bij de Stichting Topvrouwen, in gesprek over vrouwelijk leiderschap.

Manon: “Mensen noemen mij succesvol en ja, dat ben ik, zou je kunnen zeggen. Maar daar betaal ik ook een prijs voor. Ik kan nooit zeggen ‘ik heb m’n dag niet’. Verantwoordelijkheid is de prijs van succes. Het is net als in een gezin. Ik heb twee kinderen van tien en dertien. Voor hen

moet ik er ook altijd zijn en daar krijg ik ongehoord veel voor terug. In die zin is het niet anders om moeder of directeur van een bedrijf te zijn; het is er altijd. Als ik mag kiezen, ben ik overigens het liefst een vrouw in business. Verbinden is het kernwoord voor een leider in deze tijd. Dat gaat veel verder dan de

grens van je bedrijf. Vrouwen zijn daar gemiddeld genomen goed in. Het is één van de redenen dat ik op deze plek zit. Maar je kunt ook té verbonden zijn en dat is een valkuil. Het draait eigenlijk om *tough empathy*: hard zijn op de business en zacht op de mens, of dat nou een collega of een klant is. Ik herhaal dat begrip vaak in m’n hoofd.”

Annemarie: “Dat is heel herkenbaar. Als ik kijk naar de vrouwen die uiteindelijk de top bereiken, is er niet één die van te voren die ambitie had. Ze komen er vooral door verdomd hard te werken en uit te blinken in hun vak. En dat is inderdaad een valkuil. Organisaties richten zich

vooral op medewerkers die bezig zijn met hun volgende stap. En daarom is het zo belangrijk dat er meer vrouwelijke leiders komen, want die kijken toch anders naar talent. Ik heb dat gezien in mijn periode als burgemeester. Vanaf het moment dat er een vrouwelijke gemeentesecretaris was, stroomden er ook meer vrouwen door naar hogere posities. Omdat zij niet langer interne vacatures uitzette, maar in de organisatie gingen kijken naar talent dat geschikt zou zijn en hen proactief benaderde. Als je als organisatie bewust bezig bent met diversiteit, moet je op verschillende manieren naar mensen kijken.”

Manon: “Die talentbril wordt steeds belangrijker, voor alle organisaties! Mensen met ambitie steken hun hoofd boven het maaiveld uit, maar daaronder is zoveel talent te vinden. De vraag zou moeten zijn: wat zijn de competenties, de kwaliteiten en talenten van kandidaten. Het is te gemakkelijk om alleen naar cv’s en trackrecords te kijken. Ik merk dat ook binnen Accenture. Als wij executive recruiting doen, hoor ik vaak praten over *risky profiles*. Alleen dat woord al... Een directeur die zo denkt, dat is pas *risky*.”

Annemarie: “Dat zegt iets over hoe onze selectieprocessen nog steeds werken. En ik vrees dat dat nog veel vaker zo is dan we denken.”

Manon: “De ambitie en visie van Accenture is er één van gelijkheid. Gelijke kansen, gelijke lonen, alles. Daarom is onze ambitie voor alle functies: *fifty-fifty* man/vrouw. Diversiteit is daarmee geen KPI, het is de essentie van ons bedrijf. Zeker in onze business, waar innovatie van levensbelang is. Wij willen op een betekenisvolle en winstgevendende manier groeien. Innovatie en digitale transformatie zijn daarbij de kernwoorden. Je kunt alleen innoveren als je divers bent, anders verlies je.”

Annemarie: “Er is ook voldoende onderzoek dat aantoont dat je betere resultaten boekt wanneer je een divers team aan de leiding hebt. Met een beetje schuren krijgt het meer glans. Zo is het gewoon. De raad van commissarissen van Alliander bestaat uit meer vrouwen dan mannen en ook in leeftijd zit daar aardig wat verschil in. Je hoort mij niet zeggen dat dat het gemakkelijker maakt. Het leidt tot stevigere discussies dan wanneer je in een groep zit met allemaal dezelfde kleur haar en hetzelfde pak. Maar de beslissingen die je neemt zijn beter

“Het draait om **tough empathy**: hard zijn op de business en zacht op de mens.”

omdat er meer op tafel komt. In veel bedrijven waar het de afgelopen jaren niet goed ging, hadden we te maken met zonnekoninggedrag. Dat kan alleen maar als er onvoldoende diversiteit is. Je ziet gelukkig dat de grote corporates inmiddels in die richting aan het bewegen zijn.”

Manon: “Ik vind dat ceo’s in Nederland veel harder moeten sturen op gelijkheid. Niet alleen op ambitie, maar ook op de kleine verschillen. Als er bij Accenture functiewissels of promoties zijn, willen we géén ‘gap’. We meten alles en excuses worden niet getolereerd. Want die zijn namelijk altijd ten nadele van vrouwen. Soms gaat het maar om twee procent verschil, maar als ik dat op meerdere afdelingen heb, kom ik toch tot tien procent of meer. En dat is nou net het verschil waar we vanaf willen. Ik ben daar dus heel zwart-wit in. Een spreadsheet dat niet op 0,0 uitkomt gaat ongeopend retour. Het is nu 2017, we zijn hier al tien jaar mee bezig, het is gewoon klaar! We sturen overigens ook op gelijke beloning. Een paar jaar geleden hebben we een aantal actieve correcties gehad om ervoor te zorgen dat er geen ‘pay gap’ is.”

Annemarie: “Het heeft ook te maken met onze Nederlandse cultuur. Het is hier heel lang een sociale verworvenheid geweest dat vrouwen thuis konden blijven voor de kinderen. Nu zeggen we: hadden ze dat maar nooit gedaan. Emancipator waren we een stuk verder maar we waren niet gewend te werken. In landen als Rusland en China was dat precies andersom. Daardoor zijn we nog steeds parttime-kampioenen. Drie dagen werken en carrière maken is nog altijd een illusie.”

Manon: “Ik vind het de verantwoordelijkheid van een leider om te kijken naar de talenten van je mensen. Of het nou om salariering of promotie gaat. Natuurlijk kun je zeggen dat vrouwen moeten onderhandelen als mannen. Maar ik wil vrouwen graag inzetten als vrouwen, om de talenten die zij hebben. En datzelfde geldt voor mannen. Ik wil die diversiteit inzetten dus ik maak die correcties proactief.”

Annemarie: “Als je echt naar de top gaat, moet je keuzes maken. Dat geldt voor mannen en vrouwen. Kijk naar mannen aan de top, dat zijn niet allemaal perfecte organisators of ideale huisvaders. Ze hebben vaak partners die hen geweldig steunen. En dat geldt ook voor vrou-



wen aan de top. Dat kan ik uit ervaring zeggen. Je kunt niet alles en vrouwen hebben vaak de neiging om alle ballen in de lucht te houden. En dat maakt het wel moeilijker.”

Manon: “Maar het is misschien ook gemakkelijker. Ik las laatst een onderzoek naar de top 10 kwaliteiten van ‘ideale’ moderne leiders. Wist je dat acht daarvan feminiën zijn? Het gaat om dingen als redelijk, loyaal, intuïtief en flexibel zijn en kunnen samenwerken en verbinden. Alleen besluitvaardigheid en veerkracht worden als typisch mannelijk gezien. Het is dus een prachtige tijd om als vrouw aan het roer van een bedrijf te staan. En het is een pleidooi voor mannen om hun feminiene kwaliteiten aan te wenden.”

“Het gaat om dingen als redelijk, loyaal, intuïtief en flexibel zijn”

Manon van Beek

Manon van Beek werkt 21 jaar bij Accenture. Ze zag het bedrijf als een springplank voor haar carrière. Ze begon als strategie consultant en wilde in meerdere sectoren en landen werken. Om te ontdekken wat ze eigenlijk wilde... “Ik heb Accenture als interne springplank gebruikt. Het bedrijf is gegroeid van 30.000 naar 425.000 medewerkers wereldwijd. Ik heb veel in de energiesector gewerkt als consultant, in alle transities die daar hebben plaatsgevonden. Sinds vier jaar ben ik country managing director Accenture Nederland. Ik richt me vooral op innovatie, digitalisering, duurzaamheid en leiderschap.”

Van Beek heeft een aantal nevenfuncties, onder andere bij de Stichting Topvrouw van het Jaar, Giving Back en Refugee Talent Hub. “De rode draad is dat ik geïnteresseerd ben in hoe je talent aantrekt en hoe je met de bril van talent kijkt naar mensen aan de zijlijn van de arbeidsmarkt. Inclusiviteit en diversiteit zijn zowel voor Accenture als voor mij persoonlijk belangrijk thema’s.”