

# Bevorderen diversiteit is van levensbelang

De pijn met de vrouwelijke topmanagers van morgen is aan het opdrogen. Bedrijven hechten blijkbaar weinig waarde aan hun vrouwelijk talent. Deze uittocht kan een ramp worden. Vooral omdat het weggelopen talent onmisbaar is.

» Deborah Leipziger

**E**en verontrustende ontwikkeling is de uittocht van vrouwen bij Europese ondernemingen. Steeds meer vrouwen verlaten bedrijven om hun eigen onderneming te starten, in deeltijd te gaan werken of het arbeidzame bestaan helemaal achter zich te laten. De pijn met de vrouwelijke topmanagers van morgen is aan het opdrogen. Ondanks de recente opmars van vrouwen in sommige leidinggevende regeringsfuncties, zoals van de eerste vrouwelijke bondskanselier Angela Merkel, voltrekt de vooruitgang zich met de snelheid van een slak, of het nu om het bedrijfsleven, de politiek of de wetenschappelijke wereld gaat.

Het gebrek aan vrouwelijke topmanagers voorspelt weinig goeds voor de toekomstige concurrentiekracht en duurzaamheid van ondernemingen. Van de Global 500, de grootste vijfhonderd bedrijven ter wereld, hebben er maar zes een vrouwelijke algemeen directeur, en slechts één daarvan werkt bij een Europees bedrijf. De ondernemingsbesturen blijven overwegend homogeen van samenstelling: mannelijk, blank en het land vertegenwoordigend waarin het hoofdkantoor is gevestigd.

Het bevorderen van de aanwezigheid van vrouwen bij bedrijven heeft niet alleen met het gelijkheidsideaal te

maken, maar ook met het omgaan met veranderingen en het zich voorbereiden op een mondiale functionerende wereld. Een gevarieerd werknemersbestand maakt het mogelijk beter te anticiperen op de behoeften van klanten en beleggers. Van banken en hotels tot autoproducenten beginnen bedrijven producten te ontwikkelen die door vrouwen zijn ontworpen voor vrouwen. Bedrijven geven vrouwen voorrang als onderdeel van een strategie die beoogt nieuwe markten en nieuwe producten te ontwikkelen. Door meer vrouwen en minderheden in dienst te nemen, was computerfabrikant IBM in staat de hoeveelheid zakelijke transacties met kleine en middelgrote bedrijven in handen van vrouwen en minderheden dramatisch op te voeren.

Beleggers maken zich zorgen over de manier waarop bedrijven omgaan met duurzaamheidskwesties. Zowel de FTSE4Good als de Dow Jones Sustainability Index geeft weer hoe bedrijven vrouwen voorrang geven. Fondsbeheerders laten zich steeds meer door dit soort indexen leiden. Ook giganten als Morley Fund Management, het met 427 miljard euro gedoteerde fonds uit Engeland. In de visie van Morley zullen bedrijven die een grotere verscheidenheid aan werknemers kennen, eerder uitgaan van kwaliteit dan van conformisme. Elk bedrijf zegt in zijn jaarrapport dat 'onze werknemers ons voornaamste bezit zijn', maar er zijn er maar weinig die aangeven hoe zij dit bezit selecteren en voeden. Als beleggers geloven we dat het menselijk kapitaal een cruciale rol speelt in het behalen van succes.

Bedrijven staan aan het begin van een concurrentieslag als het om het werven van talent gaat, nu het recruterende en vasthouden van de besten en slimsten een steeds grotere uitdaging vormt. De uittocht van talent kan ernstige gevolgen hebben voor bedrijven, omdat sommige uitgetreden een bijdrage kunnen leveren aan de opkomst van nieuwe concurrenten.

Het bevorderen van de diversiteit is

daarom een strategische noodzaak; om de diversiteit werkelijk te laten bloeien, moet die worden begrepen, gevolgd en beheerd. Als ze die opdracht willen volbrengen, moeten bedrijven het volgende doen:

1. Beschouw de vraag hoe je vrouwen voorrang kunt geven als een strategische kans.

Op een steeds voller wordende markt moeten bedrijven zich onderscheiden. Is uw bedrijf een achterblijver of een leider als het om diversiteit gaat?

2. Denk aan de gevolgen van uw bedrijfsactiviteiten voor vrouwen.

Zijn uw advertenties seksistisch of aanstootgevend voor vrouwen? Wat zijn de gevolgen van de producten die uw bedrijf produceert voor vrouwen en hun gezinnen? Risico's voor vrouwen leveren ook een risico op voor uw merknaam en uw reputatie.

3. Onderzoek de kloof tussen mannen en vrouwen in uw bedrijf.

Hoeveel vrouwelijke werknemers hebben uw bedrijf in 2005 verlaten? Hoeveel vrouwelijke werknemers werken vijf jaar na aanvang van hun dienst-

verband nog bij uw bedrijf? En tien jaar daarna? Welke maatregelen heeft u genomen om vrouwen aan te trekken en vast te houden? Zijn die maatregelen doeltreffend? Zijn er salarisverschillen tussen mannen en vrouwen die hetzelfde werk doen? Kom met de cijfers naar buiten voordat de pers dat doet.

4. Zorg voor goede arbeidsomstandigheden.

Voorzie uw werknemers van trainingen en workshops om hun bewustzijn te verhogen en afmatting te bestrijden. Regelingen zoals flexibel werken, deeltijdbanen en ouderschapsverlof bieden kansen voor mannen en vrouwen. Goede arbeidsomstandigheden zijn goed nieuws voor alle werknemers, niet alleen voor vrouwen.

5. Stel gedragsregels op die rekening houden met de behoeften van vrouwen die in de bevoorradingsketen werken.

Bedrijven onderwerpen zich aan sociale normen en gedragsregels, zoals de Social Accountability 8000 (SA8000, die het sociaal beleid codificeert), om ervoor te zorgen dat leveranciers de conventies van de ILO (Internationale

Arbeidsorganisatie) niet schenden. Naast het bevorderen van goede arbeidsomstandigheden maken deze conventies duidelijk dat discriminatie, seksuele intimidatie en andere schendingen niet zullen worden getolereerd.

6. Stel doelstellingen op voor verbetering.

Duurzaamheid gaat over veranderingen en over voortdurende verbeteringen. Stel doelstellingen op voor het bevorderen van de diversiteit binnen uw bedrijf, maar ook voor het teweegbrengen van veranderingen bij leveranciers en wederverkopers.

Zoals dat het geval is met alle aspecten van de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven, is het bevorderen van de diversiteit een hele onderneming. Het met elkaar in verbinding brengen van de bedrijfsstrategie en een diversiteitsstrategie zorgt voor nieuwe synergieën en mogelijkheden in een complexe en veranderende omgeving.

Deborah Leipziger is managing director van The Anders & Winst Company. Vertaling: Menno Grootveld. Dit is het eerste artikel in een serie van zes over vrouwelijk toptalent, in het kader van Internationale Vrouwendag op 8 maart.



ILLUSTRATIE: RIK KAMPS

## Vrouwelijk toptalent

- ▶ dreigt de grote bedrijven te ontvluchten vanwege onvoldoende kansen
- ▶ biedt een strategische kans
- ▶ negeren gaat ten koste van concurrentiekracht
- ▶ bevorderen is onderdeel van het streven naar duurzaamheid
- ▶ krijgt meer kansen door flexibelere arbeidsomstandigheden

