

DIRECTEUR WML ED HULSHOF:

# “Niet-begrepen emoties zijn bedreigend”

Vrouwen zijn ondervetegenwoordigd in de watersector. Bovendien is daar het glazen plafond, een onzichtbare hindernis voor vrouwen om door te stromen naar hogere posities. Het Platform Vrouwen in de Waterwereld voert een benchmark uit over dit onderwerp en gaat met de uitkomsten langs zes directeuren van waterleidingbedrijven en zes directeuren van waterschappen. In H<sub>2</sub>O leest u iedere vier weken het resultaat van deze gesprekken. Deze keer is Ed Hulshof, directeur van Waterleiding Maatschappij Limburg (WML), aan het woord.

WML heeft ruim 80 vrouwen in dienst op een personeelsbestand van 462 medewerkers. Procentueel ligt dit iets onder het landelijke gemiddelde. In het managementteam zitten geen vrouwen. Hierdoor komt de Glazen Plafond Index (GPI) voor de hoogste echelons uit op oneindig. Met andere woorden: bij dit glazen plafond is er geen doorkomen aan. Is dit verontrustend? “In de praktijk valt het wel mee”, vertelt Hulshof. “Het managementteam is klein en direct eronder zit wel degelijk een aantal vrouwen in leidinggevende posities.” Dit wordt onderstreept door de GPI op basis van het hoogste salarisdeciel, die 0,2 bedraagt. Oftewel: er zijn voor wat de hoogste salarissen betreft bij WML geen belemmeringen voor doorstroming.

## Hiërarchie

Hulshof ziet graag meer vrouwen in zijn bedrijf. Bij de laatste vacature voor hoofd Human Resources Management is nadrukkelijk gezocht naar een vrouwelijke kandidaat. “We vonden er één, maar ze was het gewoon niet en we gaan geen mensen aanmenen omdat ze toevallig vrouw zijn”, zegt Hulshof. Hij vervolgt: “Iets wat vrouwen trouwens zou moeten aanspreken, als je kijkt naar het feit dat vrouwen in het algemeen niet van hiërarchie houden, is de organisatieverandering die sinds 2003 bij WML in gang is gezet. De organisatiestructuur is veranderd van een traditionele hiërarchische structuur in een proces- en teamgeoriënteerde opzet. Dit leidt tot minder hiërarchie en meer verantwoordelijkheden voor medewerkers en teams. Dat denken in hiërarchische lagen, iets wat toch wel ingebakken zit bij de medewerkers, mag best minder”, aldus Hulshof.

## Emotionele vaardigheden

Ervaart Hulshof verschillen tussen mannen en vrouwen? “Jazeker. Vrouwen hebben

andere sociale antennes en ze kijken vaak op een andere manier tegen zaken aan. Ik vind dat een verrijking voor organisaties. Vrouwen zijn emotioneler, tonen meer empathie. Vooral in klantgerichte processen, en die zijn er ook intern, geven deze eigenschappen een competitief voordeel. Je ziet deze eigenschappen ook vaak bij mannen die succesvol zijn in commerciële functies. Waterbedrijven zijn van oorsprong techniekgerichte bedrijven. Techneuten zijn niet getraind om gevoelens en emoties te hanteren als een vaardigheid die hun werk ten goede komt. Vrouwen hebben die vaardigheden meer van nature. Het zijn niet alleen de bouten en moeren die tellen, het gaat ook om de mensen in het proces”, aldus Hulshof. “Wat dat betreft ben ik het roerend eens met Polhuis (Wetterskip Fryslân, zie H<sub>2</sub>O nr. 12) die zegt dat vrouwen zich meer op de kwestie richten. Vrouwen denken meer holistisch. Dit gegeven maakt het niet eenvoudig voor vrouwen om door te stromen in door mannen gedomineerde technocratische bedrijven. Niet-begrepen emoties en visies kunnen als bedreigend worden ervaren, omdat ze vastomlijnde kaders ter discussie



Ed Hulshof.

stellen. Als je als manager niet erkent dat gevoelens meespelen, dan zul je onbewust ook niet snel geneigd zijn iemand bij je te zoeken die dat wél heeft. Dat is te bedreigend en mensen houden juist van zekerheden.” Dit doorbreken is de verantwoordelijkheid voor het hogere management in organisaties, vindt Hulshof. “Je mag verwachten dat het hogere management deze processen doorziet en zich ook actief bemoeit met benoemingen lager in de organisatie. Dit kan onterechte belemmeringen voor vrouwen wegnemen en leidt in de meeste gevallen tot een gezonde creatieve spanning.” In enkele gevallen kunnen echter ook negatieve spanningen ontstaan, realiseert Hulshof zich. “Een organisatiecultuur veranderen gaat niet over één nacht ijs. Negatieve spanningen kunnen leiden tot conflictsituaties waarbij je dan vaak weer ziet dat vrouwen het veld ruimen. Ze hebben er geen zin meer in en ze hebben vaak ook meer pijlen op hun boog. Het focusgerichte denken van mannen maakt dat mannen meestal winnen op hun territorium. Dat holistische denken dat zo verrijkend is voor organisaties, maakt ook dat vrouwen sneller opgeven op dat ene doel, die ene functie. Er is immers meer in het leven.”

**Martine van den Boomen (Kiwa)**

**Op 13 augustus op deze plaats Toby Neuman, directeur van Hydron Flevoland.**

## Glazen Plafond Index (GPI)

De GPI wordt berekend op basis van de twee hoogste salarisgroepen of op basis van de twee hoogste leidinggevende echelons.

- GPI < 1: geen doorstroombelemmering
- GPI tussen 1 en 1,3: beperkte belemmering
- GPI tussen 1,3 en 1,7: gemiddelde belemmering
- GPI > 1,7: bovengemiddelde belemmering

score Waterleiding Maatschappij Limburg  
GPI (hoogste salarisgroepen) 0,2;  
GPI (hoogste echelons) oneindig.

### Waterleiding Maatschappij Limburg 2004

aantal werknemers	462
% vrouwen	18
% vrouwen met HBO of hoger	2
% mannen met HBO of hoger	14
% vrouwen in hoogste salarisdeciel	13
% vrouwen in hoogste echelon	0