

‘Niet werken? Dat zou voor mij absurd zijn’

Ringnes is met 1400 werknemers de grootste bierbrouwerij in Noorwegen. Jaarlijks leveren zij 400 miljoen liter drank aan de Noorse bevolking, van prik tot bier. Van de 7 directeuren die leiding geven aan het bedrijf, is één vrouw. Kari Nicolaisen, HR-directeur, ziet positieve discriminatie van vrouwen in topfuncties als een noodzaak, maar gelooft vooral in de juiste persoon op de juiste plaats.

Nicolaisen (43) was vanochtend al om zeven uur op kantoor. Nu, drie uur later, kijkt ze me vanachter haar bureau aan met een heldere blik onder een ongedwongen kapsel in een witte bloes die afsteekt bij haar zongebruinde huid. “Ik probeer niet meer dan vijftig uur per week te werken, dat is mijn streven en dat lukt meestal,” begint ze. “De weekenden werk ik weinig, behalve als er speciale projecten gaande zijn of we met gedwongen ontslagen te maken hebben.” Naast het functioneren en ontplooiën van medewerkers, is ze verantwoordelijk voor de outplacement van medewerkers die te maken krijgen met een reorganisatie. Als dochter van een vader bij defensie en een moeder die als winkelbediende werkte, zijn het vooral de ervaringen van haar moeder die haar beïnvloed hebben in het denken over werk. Met een baas die met controlesystemen werkte en die alle werknemers verdacht van stelen, voelde haar moeder zich niet gezien en zelfs diept gekwetst. Deze werkwijze is het tegenovergestelde van Nicolaisen haar personeelsbeleid vandaag. Dit is gebaseerd op onderling vertrouwen en een actieve inbreng van de werknemers op hun werksituatie. “Zelf werk ik met overtuiging en betrokkenheid, dus met veel plezier. Dat wens ik iedereen toe en probeer ik hier in mijn werk als HR-directeur te realiseren,” aldus Nicolaisen. “Mensen die het naar hun zin hebben op hun werk, zijn gezond en presteren beter, dat is wetenschappelijk bewezen. Het zijn geen ‘slappe praatjes’, want het gaat mij evenzeer om de productiviteit van het bedrijf en het behalen van onze zakelijke doelen.” Om dit te bereiken volgt Nicolaisen het functioneren en de ontwikkeling van de medewerkers op haar afdeling, door wekelijkse overleggen te voeren met de persoon in kwestie. Op deze manier is ze vele problemen voor.

Bij Ringnes bevordert men de betrokkenheid van de werknemers onder andere door een procedure die typisch is voor de bedrijfscultuur. In de vier fabrieken verspreid over heel Noorwegen, begint men elke ochtend met korte vergaderingen. De eerste begint om 6 uur, de laatste om 9.30. Hier kan iedereen problemen voorleggen en – het nieuwe element – meedenken over oplossingen. De oplossing wordt op een bord geschreven met daarnaast de naam van de persoon die men die dag hiervoor kan aanspreken. “Door werknemers op deze manier directe

‘We proberen te achterhalen wat we precies bedoelen met engagement’

verantwoordelijkheid te geven voor problemen die er spelen, geeft de leiding hen tegelijk meer invloed op hun werksituatie,” licht Nicolaisen toe. De methode is geïnspireerd op LEAN, een filosofie over bedrijfsprocessen uit Japan, waar werknemers meedenken in het analyseren en verbeteren van processen op de werkvloer.

Daarnaast startte Ringnes twee jaar geleden met een HR-systeem omtrent het registreren van werktijden. Ook daar is Nicolaisen trots op. Sindsdien gebruiken medewerkers geen stempelaar bij binnenkomst en vertrek, maar stempelen zij alleen wanneer hun werktijden afwijken van de routine. Men gaat er bij Ringnes van uit dat mensen in principe doen wat juist is, een kwestie van vertrouwen dus. “Hoewel er altijd een paar mensen

misbruik van maken, hoef je niet iedereen te allen tijde daarvoor te straffen,” zegt Nicolaisen gedecideerd. “Dan denk ik: ‘Mensen hebben kinderen, een huis en een auto. Waarom zouden ze dan geen verantwoordelijkheid voelen voor hun werk?’”

RUIMTE VOOR EIGEN KEUZE

Het is warm en Nicolaisen neemt gretig een slok van uit de plastic waterfles op haar bureau. Dop eraf, fles aan de mond en weer terug bij de les. Onbevangen, kalm en energiek tegelijk. Deze dame zou bij een bezoek aan de fabriek spontaan een uurtje meedraaien achter de lopende band. Zo zie ik het voor me: handen uit de mouwen, geen fratsen.

Nicolaisen groeide op in Hamar, een stad van destijds 16.000 inwoners waar zestig kilometer noordelijker in 1994 de Olympische Winterspelen werden georganiseerd. In ‘een gewone Noorse doodlopende straat’ met veel vrijstaande huizen en grote tuinen. Ze had een zes jaar oudere zus en was actief bij de fanfare, het koor en in het handbalteam. Met plezier kijkt ze terug op haar kindertijd: “Mijn ouders waren best streng en ik mocht in vergelijking met vrienden bijvoorbeeld niet laat buiten blijven. Ik had er geen last van, er was enorm veel vertrouwen en steun. Toen ik twijfelde of ik de juiste opleiding had gekozen, bijvoorbeeld, raadden ze me aan om het gewoon te proberen en kijken hoe het uitpakte.”

Na de middelbare school had Nicolaisen geen idee wat ze wilde gaan doen. Sterk in bètavakken overwoog ze de Technische Hogeschool (Norsk Teknisk Høyskole, red.) en ingenieursstudies. Uiteindelijk koos ze voor economie, al had ze toen geen zicht op wat die studie inhield of het werk dat ze later zou kunnen doen. Ze wist alleen dat ze hard en veel wilde werken. “Ik zou graag vertellen hoe weloverwogen ik alle stappen in mijn loopbaan heb genomen, maar dat is helaas niet het geval,” lacht Nicolaisen hoofdschuddend, “en economie koos ik puur omdat ik er altijd wel ‘iets’ mee zou kunnen doen.” Ze studeerde bedrijfseconomie aan de Universiteit van Strathclyde (Glasgow) en werkte binnen verkoop en marketing. Bij Esso Norge/Exxon, de tweede grootste producent van olie en gas in Noorwegen, werkte zij van 1991-99, waarvan een jaar in Brussel, daarna een jaar bij Sonera Zed Ltd in Londen, een grote provider voor mobiele telefoons, en vervolgens bij Ringnes vanaf 2001 tot ze vier jaar later overstapte naar HR binnen hetzelfde bedrijf.

Tijdens zwangerschapsverlof werd ze benaderd voor de functie als HR-directeur. Bij Ringnes was een nieuwe algemene directeur aangetreden waardoor er op managementniveau veel vacatures ontstonden. Haar ‘nee’ veranderde in ‘ja’ toen ze inzag dat ze in deze functie actief kon bijdragen aan het beter functioneren van medewerkers, want mensen ‘gaan haar aan het hart’. “Intussen was de sollicitatieprocedure al in volle gang en moest ik zoals iedereen testen afleggen en geïnterviewd worden door headhunters. Het was daarom extra fijn om de baan uiteindelijk te krijgen!”



VERSCHILLENDE INBRENG

Nicolaisen heeft altijd voor bedrijven gewerkt waar mannelijke werknemers in de meerderheid waren. Wat is haar kijk op vrouwen op de arbeidsmarkt in Noorwegen?

“De laatste twintig jaar is er sprake van een enorme ontwikkeling op gebied van emancipatie in Noorwegen,” stelt Nicolaisen

Verdeling m/v

Vrouwen in Noorwegen werken vooral in de verpleging (97 procent) en het basisonderwijs (95 procent) en minder in de industrie (9 procent) en als ingenieurs (15 procent). In de politiek zijn vrouwen goed vertegenwoordigd, met 50 procent in de regering en 38 procent in de Tweede Kamer en in gemeenteraden. Dit is schril contrast met topfuncties in de privésector waar slechts 21 procent vrouw is.

Saldo 2010 – Ministerie voor emancipatie en discriminatie
(Likestillings- og diskrimineringsombudet)

en noemt een aantal regelingen die van grote waarde zijn geweest in dit proces. Ten eerste de ASA-regeling, waarbij volgens richtlijnen van de overheid 40 procent van de bestuursleden binnen een bedrijf vrouw moet zijn. Dankzij deze regeling krijgen veel vrouwen toegang tot macht en waardevolle netwerken. Daarnaast is zwangerschapsverlof en kinderopvang goed geregeld, want naast een jaar verlof voor vrouwen (46 weken met behoud van 100 procent of 56 weken met behoud van 80 procent van het salaris, red.) zijn mannen verplicht om tien weken verlof op te nemen bij de geboorte van hun kind. “Op die manier

‘Zodra de praktijk verandert, dienen veel oplossingen zich op een natuurlijke manier aan’

heeft een zwangerschap invloed op de werkvloer voor zowel vrouwen als mannen, en leert de werkgever hier in beide gevallen rekening mee te houden,” licht Nicolaisen toe. Het aanbod van kinderopvang is in vrijwel alle Noorse gemeentes volledig, wat wil zeggen dat iedereen die het nodig heeft dit ook daadwerkelijk krijgt.

“Per sekse is de beroepskeuze nog steeds traditioneel, met mannen als managers en vrouwen in zachtere functies,” bevestigt Nicolaisen. “De komende jaren moeten we vooral leren om de verschillende inbreng van vrouwen en mannen te waarderen. Waar mannen vaak sneller een beslissing nemen, reflecteren vrouwen meer over het geheel van de kwestie. En al kom je tot hetzelfde antwoord, beide methodes zijn belangrijk in het proces van besluitvorming, op alle niveaus.” Twintig jaar geleden waren het grotendeels mannen die afstudeerden op de Hogeschool voor de Handel (Handelshøyskolen, red.), maar de komende jaren zullen vrouwen en mannen elk 50 procent voor hun rekening nemen. Nicolaisen is ervan overtuigd dat de kwestie van gelijkheid tussen vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt met-tertijd verbetert: “Zodra de praktijk verandert, dienen veel oplossingen zich op een natuurlijke manier aan.”

INSPIRATIE

Toen Nicolaisen in het najaar van 2007 hoogzwanger was van haar derde kind, had ze net het project Female Future afgerond bij Næringslivets Hovedorganisasjon, het Noorse equivalent van het VNO-NCW. Daar kregen een aantal vrouwen in topfuncties cursus in bestuurswerk en bewustwording van hun eigen rol als leider. Ook werden zij gemotiveerd om meer bestuursfuncties op zich te nemen. Vandaag vormen zij een eigen netwerk van vrouwen uit diverse branches.

Afgelopen winter hield Nicolaisen zich bezig met ontwikkeling van leiderschap bij Ringnes, iets wat wekenlang drie dagen per week in beslag nam. Eerst was de directie aan de beurt om hun leiderscapaciteiten bij te spijkeren. “We proberen overal inhoud in te bouwen en gaan echt de diepte in om er achter te komen

wat we eigenlijk bedoelen met ‘engagement’ en ‘verantwoordelijkheid’,” vertelt ze over de sessies. Met 124 managers binnen het bedrijf, volgden groepen van twintig deelnemers dit traject. Nicolaisen woonde bij elke groep de eerste module bij, onvermoeid met de neus op haar eigen materie: ‘het functioneren en het koppelen van mensen’.

Maar hoe zit het met de kijk op vrouwen in topfuncties? Ondervindt ze zelf weerstand? Van dat laatste heeft Nicolaisen nooit iets gemerkt: “Men denkt niet in hele andere termen aan vrouwen dan aan mannen. Mijn grootste nachtmerrie is dat mensen zeggen dat ik als enige vrouwelijke directeur bij Ringnes ben aangenomen omdat ze volgens de quota een vrouw nodig hadden.” Toch spelen vooroordelen mee. Er worden immers minder vrouwen benaderd voor topfuncties dan mannen, een reden voor Nicolaisen om positieve discriminatie als ‘noodzakelijk kwaad’ te zien. Ook signaleert ze dat vrouwen begeleiding nodig hebben na een zwangerschapsverlof. “Vrouwen in deze situatie zoeken vaak de veiligheid van dezelfde functie. De overgang van de wereld van het zorgen naar die van het zakendoen is voor velen groot. Juist in deze periode hebben vrouwen steun nodig om zich weer bewust te worden van hun kwaliteiten,” geeft Nicolaisen als voorbeeld van haar emancipatiebeleid bij Ringnes.

NIEUWE GEWOONTES, MEER FLEXIBILITEIT

Naast haar directeursfunctie bij Ringnes heeft Nicolaisen een levendig gezinsleven. Haar kinderen zijn vier, zeven en negen jaar oud en gaan allen naar crèche, school en naschoolse opvang. Met werkdagen op kantoor van 7-16 uur en nog een uurtje thuis later op de avond, kan zij elke dag met haar kinderen avondeten. Haar man werkt voor een Duitse transportfirma, is elke week twee tot drie dagen op reis en werkt de overige dagen vanuit huis. Ze ontbijten door de week nooit samen, maar een van hen eet met de kinderen en brengt ze daarna naar school en crèche. “Met dat contact blijven we op de hoogte van het welbevinden van ons kroost,” zegt Nicolaisen, wat luchtiger nu het om thuiszaken gaat. “’s Middags worden de kinderen opgehaald door de au-pair – inmiddels onze derde! – en hoef ik niet in de hoogste versnelling uit mijn werk te racen.”

Het feit dat ze een hoge functie heeft, betekent dat Nicolaisen veel invloed heeft op haar eigen werkdag en haar tijd flexibel kan indelen. De dagen dat haar man in het buitenland zit, noteert ze in de agenda zodat collega’s haar niet voor negen uur ’s ochtends of na vier ’s middags inplannen. Met collega’s die net als zij hun kinderen ’s ochtends eerst naar school en opvang brengen, houdt ze vergaderingen in de auto via conference-call. “Door deze gewoontes verandert Noorwegen,” benadrukt Nicolaisen, “men ziet de gezinnen met kinderen als een waardevolle potentie en is daarom bereid om het werk te flexibiliseren.” Dat het thuis goed geregeld is, is voor Nicolaisen essentieel. Maar onmiddellijk voegt ze daar aan toe dat werk even belangrijk is voor de juiste balans in haar leven: “Ik heb werk nooit als een plicht gezien, maar als een mogelijkheid om me te blijven ontwikkelen. Niet werken? Dat zou voor mij absurd zijn.” ■