Informeel klantcontact: de verschillen tussen topvrouwen en -mannen binnen de consultancy- en accountancysector

Yvette Taminiau, Liselore Berghman en Daphne Nonahal

SAMENVATTING Informele klantencontacten, zoals lunchen, golfen of een praatje bij de koffieautomaat, vormen een belangrijk onderdeel van het alledaagse werk van consultants en accountants. Vooral partners, directors en senior managers van consultancy- en accountancyorganisaties besteden hier veel tijd aan. Dit geldt zowel voor mannelijke als vrouwelijke partners/managers. Dit onderzoek richt zich op de verschillen in informele klantcontacten tussen mannelijke en vrouwelijke partners en senior managers binnen de internationale consultancy- en accountancysector.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Het is nog steeds zo dat vrouwen ondervertegenwoordigd blijven ten opzichte van mannen in management- en partnerfuncties bij grote consultancy- en accountancyorganisaties, ondanks de gelijke opleidingsachtergrond. Het percentage vrouwelijke partners schommelt tussen de 5 en 10% (Van Bergen, 2010). Om hogerop te komen binnen consultancy- en accountancyorganisaties is het binnenhalen van opdrachten een belangrijk criterium (Kumra en Vinnicombe, 2008). Informele klantrelaties kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.

Informeel klantcontact zorgt voor succesvollere transacties, meer betrokkenheid bij een zakelijke overeenkomst of tussen zakelijke partners, maar ook voor een betere sfeer, meer vertrouwen en – bijgevolg – meer vervolgoopdrachten. Er bestaat amper onderzoek naar hoe vrouwelijke consultants/accountants informeel contacten onderhouden met hun klanten. Bewustwording van de verschillen tussen de manier waarop mannen en vrouwen in topposities informele contacten onderhouden met hun klanten heeft echter duidelijk relevantie voor de praktijk, zowel voor vrouwen als voor mannen.

1 Introductie

“...het merendeel van de vrouwen die ik in de zakenwereld tegenkom is stevast zeer getalenteerd. Er is een duidelijk verschil in kwaliteit en om op dat punt te komen hebben ze die kwaliteit moeten bewijzen. Ik denk niet zozeer dat ze goed netwerken met mannen. Juist daarom denk ik dat ze wat meer kwaliteiten moeten bezitten dan mannen, omdat ze niet over een dergelijk netwerk beschikken” (Mannelijke senior manager).

Dit citaat komt uit een onderzoek (Kumra en Vinnicombe, 2008, p. 70) naar de barrières van vrouwen om partner te worden bij een van de Big 4-organisaties in het Verenigd Koninkrijk. Volgens de consultant die hier wordt geciteerd, moeten vrouwelijke consultants wel meer kwaliteit bezitten dan mannelijke collega's aangezien mannelijke collega's over betere netwerken beschikken (Anderson-Gough et al., 2005; Ciancanelli et al., 1990; Dambrin en Lambert, 2012). Metz en Tharenou (2001) geven aan dat sociale netwerken belangrijk zijn voor zowel de promotie van mannen als vrouwen naar hogere hiërarchische levels; goed kunnen netwerken blijkt essentieel voor succes in een professionele carrière.

Echter stellen Kumra en Vinnicombe (2008) dat het voor vrouwen een grotere uitdaging is dan voor mannen om gepromoveerd te worden tot partner in een professionele service-organisatie. Volgens Oakly (2000) zijn er twee verschillende verklaringen voor het gebrek aan vrouwen in senior managementposities. Een eerste verklaring heeft te maken met barrières uit objectieve oorzaken, zoals een goed CV, die ervoor zorgen dat mannen eerder gepromo-

veerd worden naar hogere functies dan vrouwen. De tweede verklaring gaat uit van culturele en gedragsgerelateerde oorzaken.

Oakly (2000) benoemt in haar artikel de zogenoemde 'double-bind'. Zij geeft aan dat de eigenschappen die aan vrouwen worden toegeschreven onverenigbaar zijn met een mannelijk beroep. Zo stelt zij dat vrouwen die het partnerniveau bereiken 'het spel' volgens de mannelijke regels hebben gespeeld. Dambrin en Lambert (2011), die onderzoek hebben gedaan naar de zeldzaamheid van vrouwen aan de top in de accountancysector, beamen dat wanneer vrouwen conform het vrouwelijke stereotype handelen, zij veelal worden bekritiseerd. Als een vrouw daarentegen onderscheidend wil zijn en het mannelijke stereotype hanteert, kan zij als onecht worden beschouwd. In veel organisaties proberen vrouwen in hogere functies hun vrouwelijkheid te bagatelliseren om hun geloofwaardigheid te doen vergroten. Deze meer dominante gedragingen kunnen dan weer als rol-overschrijdend worden gezien en ook weer negatief gewaardeerd (Hull en Umansky, 1997; Lehman, 1992).

Het is daarom interessant om te onderzoeken wat vrouwen aan de top van consultancy- en accountancyorganisaties hebben gedaan op het gebied van informele klantrelaties, als een onderdeel van het netwerken, om op dat niveau te komen. Vrouwen in topposities blijken vaak gebruik te maken van dezelfde eigenschappen die bij mannen carrièrebevorderlijk werken, waaronder het eerder genoemde netwerken (Singh et al., 2002; Oakly, 2000; Van Emmerik et al., 2006). De meeste studies naar netwerken zijn gericht op hoe vrouwen en mannen intern netwerken om hun carrièremogelijkheden te vergroten door het vinden van sponsors. Ander onderzoek naar de dagelijkse bezigheden van consultants toont dat consultants op hogere hiërarchische niveaus diegenen zijn die de contacten met de klanten onderhouden (Kumra en Vinnicombe 2008). Informeel contact is daar weer een belangrijk onderdeel van. In dit artikel gaat de aandacht vooral uit naar de vraag of vrouwelijke consultants op eenzelfde manier vorm geven aan informele klantcontacten dan hun mannelijke collega's, of dat zij daar in tegendeel andere manieren voor toepassen?

De doelstelling van het huidige onderzoek is daarom inzicht te geven in de verschillen in netwerken met klanten tussen mannelijke en vrouwelijke partners en senior managers binnen de internationale consultancy- en accountancysector. Het werk van een consultant en accountant zijn vanzelfsprekend andere beroepen, echter beiden kunnen worden gecategoriseerd als service professions, die beiden op partners en senior managersniveau klantcon-

tacten moeten onderhouden. Informeel klantcontact wordt in dit onderzoek gedefinieerd als persoonlijk contact tussen de consultant/accountant en de klant, waarbij de mogelijkheid bestaat om over andere onderwerpen te praten dan werk (Taminiau en Berghman, 2011). Gevestigde organisatiegrenzen vervagen en er is meer ruimte voor informele conversaties (Sturdy et al. 2006) om uiteindelijk een wederzijdse vertrouwensrelatie op te kunnen bouwen.

De vraagstelling van het onderzoek is de volgende: *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen vrouwelijke en mannelijk senior partners/managers in de manier waarop zij omgaan met informeel klantcontact?*

Om een antwoord op deze vraag te kunnen geven, zijn er drie deelvragen geformuleerd:

- Wat zijn de verschillen in activiteiten, locaties en inhoud van informeel klantcontact?
- Wat zijn de verschillen in de doelen van informeel klantcontact?
- Wat zijn de verschillen in hoe de invloed van man/vrouw-verhoudingen op informeel klantcontact wordt gezien?

2 De studie

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen, is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Op deze wijze kon er nauwkeurig worden doorgevraagd naar onderwerpen en aspecten die met een andere onderzoeksmethode wellicht niet aan het licht zouden zijn gekomen. Door middel van interviews is getracht bloot te leggen hoe de respondenten inhoud geven aan informeel klantcontact (Maxwell, 1998).

Informeel klantcontact behelst activiteiten die moeilijk om te zetten zijn in modelmatige, causale verbanden. Kwalitatief onderzoek op dit gebied kan bijgevolg fungeren als een platform voor verdere theorieontwikkeling (Bacharach, 1989). Er werd voornamelijk een inductieve benadering toegepast; we volgden Strauss (1987) in de stelling dat analytische inductie door middel van codering en analyse leidt tot een beter beeld van de werkelijkheid.

In 2009 en 2010 hebben we 250 diepte-interviews afgenomen met consultants en accountants in elf verschillende landen in Europa, de VS en Canada. Het merendeel van de geïnterviewden was werkzaam bij grotere spelers (+100 FTEs) in management/IT consulting en auditing/accountancy. Van de 250 respondenten waren 50 vrouw. Uit die 50 zijn weer de 17 interviews met vrouwelijke partners/senior managers geselecteerd. Aangezien vrouwelijke partners en senior managers zeldzaam zijn hebben we er voor gekozen om alle vrouwelijke respondenten die een hoge functie vervullen bij elkaar te nemen. Vervolgens hebben

we gezocht in de dataset naar 17 mannelijke partners/senior managers die zoveel mogelijk matchten met de geselecteerde vrouwen, qua senioriteit, sector en land (zie tabel 1). Op deze wijze konden de verschillen en overeenkomsten tussen mannen en vrouwen het zuiverst bestudeerd worden. Een beperking van deze aanpak is natuurlijk dat in deze specifieke dataset de culturele achtergronden van de respondenten zeer divers is. We zijn expliciet op zoek gegaan naar cultuuroverstijgende patronen.

De semigestructureerde interviews werden in het Nederlands of Engels afgenomen, duurden gemiddeld 60 minuten en volgden een zelfde open vragenlijst. Alle interviews zijn opgenomen en letterlijk uitgeschreven. De transcripten werden zorgvuldig gecodeerd en met het codeerprogramma Atlas-ti geanalyseerd. Met behulp van dit softwareprogramma voor kwalitatieve data-analyse konden alle interviewfragmenten op een gestructureerde wijze worden opgedeeld (zie bv. Berg, 2001). Het voordeel van Atlas-ti is dat tekstfragmenten op verschillende manieren en tot op erg laag niveau kunnen worden gecodeerd. Op deze manier worden patronen, overeenkomsten en verschillen in de data beter en objectiever zichtbaar.

In de tabellen in de resultatensectie staan de cijfers voor het aantal keer dat een specifieke code voorkomt bij de respondenten. De cijfers hoeven niet op te tellen tot het aantal respondenten. Hoe hoger het cijfer hoe belangrijker de code wordt gepercipieerd door de respondenten. Een respondent kan zelf herhalen hoe belangrijk hij/zij de specifieke code vindt. Andersom, hoe lager het cijfer, hoe minder belangrijk, want hoe minder vaak de specifieke code werd genoemd door de respondenten.

Tabel 1 Dataset

Land	Vrouwelijke respondenten	Mannelijke respondenten
Nederland	Manager: 1 Senior Manager: 1	Manager: 1 Senior Manager: 1
Zweden	Manager: 1	Manager: 1
Zwitserland	Senior Manager: 1	Partner: 1
Verenigde Staten	Partner: 3 Manager: 1	Partner: 2 Manager: 2
Frankrijk	Partner: 3 Senior Manager: 1	Partner: 3 Senior Manager: 1
België	Partner: 1	Partner: 1
Italië	Partner: 1	Partner: 1
Canada	Partner: 1 Senior Manager: 1	Manager: 2
Spanje	Manager: 1	Manager: 1

3 Resultaten

De resultaten die voortkomen uit de analyses zijn als volgt gestructureerd: allereerst worden de belangrijkste activiteiten, de locaties en de inhoud van het informeel klantcontact beschreven; vervolgens de verschillende doelen van informeel klantcontact. Als laatste gaan we in op de specifieke verhouding tussen consultant/accountant en klant van verschillende geslachten. Telkens is gekeken naar de verschillen en de overeenkomsten tussen de vrouwelijke en de mannelijke respondenten.

3.1. Activiteiten, locaties en inhoud van informeel klantcontact

Activiteiten en locaties van informeel klantcontact

Met betrekking tot de informele activiteiten en de locaties waar mannen en vrouwen hun informele klantcontacten uitvoeren, valt er geen beduidend verschil op te merken. Zowel mannen als vrouwen maken veel gebruik van de zakenlunch, zowel voor het sluiten van businessdeals als voor het onderhouden van klantcontact. De zakenlunch zorgt volgens de respondenten voor spontane interactie en communicatie tussen zakelijke partners. De lunch wordt zowel door mannen als door vrouwen gezien als een laagdrempelige manier om de klant beter te leren kennen. Later kan er dan worden overgegaan op andere vormen van informeel klantcontact. Vrouwen geven vaker dan mannen aan dat zij het liefste aan informeel klantcontact doen tijdens kantooruren om er 's avonds (bijvoorbeeld) voor hun gezin te zijn. Mannen hebben minder problemen met het hebben van informeel contact buiten werktijd. De resultaten tonen daarom ook dat vrouwen vaker lunchen en mannen vaker dineren (zie tabel 2).

Vrouwen nemen hun klanten minder vaak op eigen initiatief mee naar een sportevenement. Als zij dit wel doen, is dit vaak een gelegenheid die door hun bedrijf wordt georganiseerd, waardoor zij min of meer verplicht voelen om mee te gaan. Het feit dat vrouwen hun klanten vaak

Tabel 2 Locaties van informeel klantcontact

Locaties	Vrouwen	Mannen	Totaal
Restaurant	10	5	15
Kantoor klant	6	4	10
Chique	4	10	14
Thuis	2	11	13
Eigen kantoor	1	3	4
Hotel	1	1	2
Bij klant thuis	1	0	1
Bar	0	3	3

mee moeten nemen naar sportevenementen geeft wel aan hoezeer zij in een mannenwereld opereren.

Typisch mannelijke vormen van informeel klantcontact zijn: klanten meenemen naar een sportevenement, golfen, en het bijwonen van algemene evenementen of seminars. Met betrekking tot de locaties waar mannen en vrouwen hun informele klantcontacten uitvoeren, valt er geen beeldend verschil op te merken (zie tabel 2).

“Normaal gesproken spreek ik met hem of haar af in de buurt van zijn of haar kantoor. En dan stel ik voor om naar een restaurant te gaan.” (Franse vrouwelijke director)

Het restaurant is de locatie die het vaakst door de respondenten wordt genoemd; twee keer zo vaak bij vrouwen als bij mannen. Het restaurant is dan ook een populaire locatie voor de zakenlunch of -diner.

Wel, en in de lijn van het feit dat zij er de voorkeur aan geven om niet in de avond of in het weekend af te spreken, spreken vrouwen minder vaak thuis af (bij henzelf dan wel bij de klant) dan de meeste mannen. Ook het feit dat deze vrouwen vooral in een mannenwereld opereren, kan invloed hebben op het feit dat zij liever niet bij ‘een man’ thuis afspreken. Vrouwen geven vaker aan graag een bepaalde afstand te willen bewaren.

Voor mannen is informeel contact vooral een instrument om doelen te bereiken en dit instrument wordt doordacht ingezet. Mannen doen in het algemeen meer moeite om hun klanten in de watten leggen. De volgende citaten van mannelijke respondenten illustreren dit.

“Vorige week ben ik met een klant naar een balletvoorstelling geweest in het operahuis. Gisteravond was ik bij de opera om iets anders te zien. Maar ik bespreek geen zaken met hem. Als ik hem echter morgen bel, of over twee weken of over twee maanden, dan zal ik behandeld worden als een VIP. En ik ben verijnd genoeg om niet te proberen iets te verkopen, maar om alleen met hem te bespreken wat hij lekker vindt om te eten, of wat we zullen drinken tijdens de pauze.” (Franse mannelijke partner)

“Dus als ik denk dat ze alleen van dure locaties houden, dan neem ik ze daar mee naartoe.” (Canadese senior manager)

Mannen nemen klanten vaker mee naar een chique locatie (zie tabel 2) en ze zijn een stuk strategischer dan vrouwen als het om informeel klantcontact gaat. Met strategischer wordt bedoeld een meer doordachte, berekende manier van aanpak die meer doelgericht is (informele activiteiten moeten uiteindelijk wel leiden tot zaken). De mannelijke

consultants/accountants proberen niet alleen indruk te maken door de klant naar exclusieve locaties te brengen maar ook door het exclusieve netwerk dat de consultancy-/accountantsorganisatie heeft.

“Deze kerel had het gevoel dat hij belangrijk was voor X [consultingbedrijf] omdat we hem uitnodigden voor een zeer exclusieve gelegenheid. Het betekent bovendien dat X belangrijke connecties heeft en in staat is om een tafel te bemachtigen op een exclusieve locatie.” (Franse mannelijke partner)

Slechts één vrouwelijke respondent beschreef informeel klantcontact op dezelfde strategische manier als de meeste mannen. Het grote verschil tussen mannen en vrouwen bestaat erin dat mannen een veel uitgekiendere manier van informeel klantcontact lijken in te zetten. In hun achterhoofd denken ze steeds aan de business. Het lijkt erop dat vrouwen minder bewust bezig zijn met het gegeven dat informele klantrelaties tot zaken kunnen leiden. Een andere manier waarop de meer instrumentele manier waarop mannen informeel klantcontact inzetten goed te zien is, is dat ze niet alleen hun klanten proberen te verwennen en indruk op ze proberen te maken, maar ook dat ze vooraf op uitgekiende wijze naar hun klantenbestand kijken. Mannelijke partners maken vaker bewust het onderscheid tussen grote en minder grote klanten, zodat ze de grote klanten beter kunnen verwennen. Het idee is dat de aandacht van de consultant/accountant niet verspild mag worden en zich dus vooral moet richten op grote klanten en beslissers.

“Voor grotere klanten reserveerden we tafels voor een liefdadigheidsfestiviteit, of een exclusieve suite tijdens een sportevenement. Aan kleinere klanten besteden we veel minder.” (Canadese senior manager)

“De belangrijkste regel in de zakenwereld is: hoe groter de klant, hoe belangrijker zijn diens wensen.” (Franse mannelijke partner)

Inhoud van informeel klantcontact

Als het over de inhoud van informeel klantcontact gaat, is het vooral belangrijk in welke mate het contact een informeel of zakelijk karakter heeft. In tabel 3 wordt weergegeven in hoeverre de respondenten een informele of zakelijke inhoud prefereren.

In de tabel is te zien dat vrouwen het contact liever wat zakelijker en algemener houden dan mannen. Deze vrouwelijke respondent stelt bijvoorbeeld:

“Ik houd liever wat afstand. Het zou gevaarlijk kunnen zijn; we weten niet precies wat anderen over bepaalde onderwerpen

Tabel 3 Inhoud informeel klantcontact

Inhoud	Vrouwen	Mannen	Totaal
Meer informeel dan zakelijk	3	12	15
Algemeen	6	4	10
Niet te persoonlijk	10	0	10
Zakelijk	7	3	10
Meer zakelijk dan informeel	2	0	2
Alleen informeel met bekenden	1	0	1
Niet zakelijk	0	1	1

denken. Je moet hecht zijn met je klant, maar niet te hecht.” (Franse vrouwelijke partner)

Dit betekent niet dat vrouwen geen persoonlijk contact hebben tijdens informeel klantcontact, (ze informeren ook naar de laatste vakantie of het thuisfront) maar zij prefereren een zekere zakelijke afstand, anders dan de mannen. Mannen geven juist een meer informele invulling aan het informele klantcontact dat zij hebben:

“Als je spreekt van voetbal of de ronde van Vlaanderen, dan gaat dat meer om het sociale aspect, dan gaat het er meer om dat je samen iets leuks doet.” (Belgische mannelijke partner)

“Natuurlijk hebben we het niet over zaken tijdens zulke activiteiten. Alleen indirect. Het zou erg ongeleefd zijn om over zaken te praten.” (Franse mannelijke partner)

3.2. De doelen van informeel klantcontact

De mate waarin vrouwen en mannen informeel klantcontact belangrijk achten, is vrijwel gelijk. Zowel mannelijke als vrouwelijke partners/senior managers zijn overtuigd dat informeel klantcontact zorgt voor een betere sfeer, meer vertrouwen, succesvollere transacties en meer betrokkenheid bij een zakelijke overeenkomst of tussen zakelijke partners. Informeel contact zorgt voor effectieve onderhandelingen en wordt beschouwd als essentieel voor promotie naar een hoger hiërarchisch niveau.

Tabel 4 geeft aan dat het opbouwen van een relatie en netwerken de belangrijkste doelen voor informeel klantcontact vormen.

Opbouwen van relatie

Opvallend is dat zowel mannen als vrouwen het opbouwen van een relatie als één van de belangrijkste doelen zien van informeel klantcontact. Vrouwen benoemen dit nog vaker dan mannen. Zo stelt deze vrouwelijke respondent:

Tabel 4 Doelen van informeel klantcontact

Doelen	Vrouwen	Mannen	Totaal
Relatie opbouwen	33	20	53
Netwerken	24	14	38
Vertrouwen creëren	15	18	33
Klant leren kennen	7	22	29
Nieuwe mogelijkheden creëren	6	4	10
Zaken verbeteren	7	5	12
Informatie verkrijgen	6	1	7
Losser contact	2	3	5
Behoud klanten	4	1	5
Problemen bespreken	1	2	3
Nieuwe klanten	2	0	2
Klant zich belangrijk laten voelen	0	2	2

“Als je geen goede relatie hebt dan krijg je ook bijna geen opdrachten binnen.” (Nederlandse senior manager)

Ook deze mannelijke respondent geeft aan dat het belangrijk is om een relatie te ontwikkelen met een klant:

“(…) je moet een haast extreme inter-persoonlijke relatie ontwikkelen, emotioneel zelfs.” (Italiaanse mannelijke partner)

Bij zowel mannen als vrouwen komt naar voren dat dit opbouwen van een relatie weer zorgt dat de consultant/accountant de klant beter leert kennen. Elkaar beter leren kennen kan leiden tot zakelijke kansen, en met name als het gaat om het creëren van vertrouwen. Het creëren van vertrouwen wordt gezien als een essentieel onderdeel van het opbouwen van een relatie.

Netwerken

Net zoals voor mannen, is het voor vrouwen nuttig om een netwerk op te bouwen, zoals de volgende vrouwelijke partner aangeeft.

“Een potentiële klant kan ook vanuit je eigen netwerk komen, een vriend bijvoorbeeld of iemand die je kent. We organiseren bijvoorbeeld eens in de twee jaar een evenement voor iedereen die in deze accountantsorganisatie werkt of gewerkt heeft. Sommigen werken nu voor andere organisaties en dit is een manier om contact met hen te houden en nieuwe kansen te creëren. Er komen heel, heel veel mensen, en soms komen daar ook nieuwe klanten uit voort.” (Franse vrouwelijke partner)

Erg opvallend in de interviewdata was dat – hoewel de interviewvragen expliciet gericht waren op enkel informeel klantcontact – de vrouwelijke respondenten hun antwoorden meteen generaliseerden tot het belang van netwerken in zijn algemeenheid. Bij de mannelijke respondenten was dit niet het geval.

Hoewel minder strategisch dan mannen, overdenken vrouwen hun netwerkactiviteiten wel degelijk. Onderstaand citaat toont hoe een vrouwelijke partner bewust bezig is met het plannen van ‘voldoende’ lunches:

“Als ik in mijn agenda zie dat ik niet voldoende lunchafspraken heb gepland, dan denk ik: ‘oh, ik moet even kijken wie ik kan uitnodigen,’ want ik probeer ten minste 50% van mijn lunches met klanten of potentiële klanten door te brengen.” (Franse vrouwelijke partner)

Vrouwen zijn bewust bezig met netwerken, maar de manier waarop zij hier inhoud aan geven, is enigszins anders dan bij de mannen. Een man geeft aan:

“Elke man en elke vrouw, op elk niveau, heeft een potentiële link met de zaken. Het is belangrijk om een band te hebben met de juiste mensen en met belangrijke kerels, omdat deze connecties dagelijks veranderen.” (Franse mannelijke partner)

Deze mannelijke partner is vooral bezig met hoe hij ‘effectief’ kan netwerken. Zoals eerder vermeld, lijken mannen een meer doelgerichte en efficiënte manier van netwerken te hanteren dan vrouwen. Mannen denken over het doel het ‘waartoe’ (komen tot zaken); vrouwen denken over de inhoud, het ‘hoe’. Ze bereiden de afspraken goed voor, maken vaak notities over persoonlijke interesses van de klant. Ze praten er vaker over (hoe ontwikkel je een goed netwerk) dan mannen doen, en hebben een groter en meer divers netwerk dan de meeste mannen – met meer zogenaamde ‘weak ties’.

3.3. Verhoudingen man/vrouw

Het feit of informeel contact plaatsvindt met een klant van hetzelfde geslacht als de consultant/accountant zelf, is het aspect waarin het duidelijkst man/vrouw-verschillen naar voren komen (zie tabel 5).

Sommige vrouwen stellen dat ze anders behandeld worden in een wereld die overwegend gedomineerd wordt door mannen. Verschillende vrouwen willen graag hetzelfde worden behandeld als mannen. Hiernaar gedragen zij zich ook. Ze geven echter aan dit niet altijd ook zo te ondervinden.

In onderstaand citaat komt zeer duidelijk naar voren hoe de vrouwen het verschil ervaren.

“Het is anders als je een vrouwelijke partner bent. Misschien zijn mensen meer, laat ik zeggen: beleefd. Als je een vrouw bent zal de klant zich wellicht minder gauw grof uiten dan tegenover een mannelijke partner. Maar het is waar dat in sommige organisaties het lastig voor ze is om zich voor te stellen dat een partner ook een vrouw kan zijn. (...) Maar soms heb ik wel eens bijeenkomsten met klanten gehad waarbij ik de enige vrouw was. Tien mensen om de tafel en ik ben de enige vrouw. Voor mij maakt dat geen verschil, misschien moet je de mannen daarnaar vragen. In het geval van een etentje kan het natuurlijk wel eens misleidend zijn als je een man en een vrouw hebt.” (Franse vrouwelijke partner)

Ook volgend citaat geeft het verschil duidelijk weer:

“Mijn huidige klant vertelt me iedere keer dat vrouwen thuis zouden moeten blijven als ze jonge kinderen hebben. Hij zegt: ‘wat doe je hier, je kind is nog zo klein’. Hij vindt het lastig om te begrijpen dat vrouwen ook carrière kunnen maken. Mijn baas (een vrouw) heeft drie kinderen en ik heb een baby. En deze klant (een man) veronderstelde dat we daarom wel niet met hem mee naar Amerika zouden gaan voor het werk. Eind februari moest hij naar Amerika en hij zei tegen zijn baas dat hij er zeker van was dat wij niet met hem mee zouden gaan, omdat wij vrouwen zijn en thuis zouden willen blijven. Maar natuurlijk zaten we allebei in het vliegtuig met hem. Hij vroeg ons wie er dan voor onze kinderen zorgde. Dus ik grapte dat ze best een week op straat konden slapen, om hem duidelijk te maken dat deze kinderen ook vaders hebben en dat deze vaders net zo goed voor hen kunnen zorgen. Ik was heel verbaasd over de reactie van deze klant. Meestal krijg je zo’n reactie niet als vrouw, omdat de mannen zelf vrouwen hebben die werken.” (Franse vrouwelijke senior manager)

Verschillen worden niet enkel opgemerkt door de vrouwen zelf, maar ook mannelijke collega’s kunnen zich ongemakkelijk voelen bij het gedrag van andere mannelijke klanten.

Tabel 5 Man/Vrouw-verhoudingen

Man/Vrouw-verhoudingen	Vrouwen	Mannen	Totaal
Wel verschil	5	4	9
Geen verschil	3	1	4
Vrouwen anders behandeld	1	3	4
Meer binding met vrouwen	3	0	3
Niet zonder echtgenoot	2	1	3

“De manager was een vrouw en de klant was een macho. Hij zag haar alleen als vrouw en niet zozeer als een consultant. Hij had het hierover met mij, en ik voelde me daar ongemakkelijk door. Ik vond het moeilijk om om te gaan met het feit dat hij naar mijn mening een grens overschreed.” (Franse mannelijke partner)

Tegelijkertijd is er ook een aantal vrouwen dat helemaal geen verschil ervaart. Gevraagd naar het verschil in de manier waarop mannen en vrouwen hun netwerk opbouwen, antwoordt deze vrouw bijvoorbeeld:

“Nee, geen verschil volgens mij. Nou ja, in mijn werk zijn alle klanten mannen. Ik vind het heel vreemd om een vrouwelijke klant te hebben. Heel vreemd. Dat heb ik volgens mij nog nooit gehad. Ik leid een Italiaanse organisatie die uitsluitend uit mannen bestaat en ik ben de vrouw. Dus ik zie geen specifieke verschillen of problemen of zo.” (Italiaanse vrouwelijke partner)

Opmerkelijk is wel dat ook de vrouwen die geen verschillen merken, aangeven aan dat zij toch op een andere manier contact aangaan met mannelijke dan met vrouwelijke klanten. Een aantal vrouwen geeft aan meer binding met vrouwen te voelen dan met mannen tijdens informeel klantcontact:

“Vroeger vond ik het prettiger om met mannen te werken, maar nu werk ik steeds liever met vrouwen en vind ik het gemakkelijker om een relatie met hen aan te gaan. Het is me één keer gebeurd dat ik een (mannelijke) klant uitnodigde en ik alleen met hem was 's avonds. Het was een ramp. Zelfs als je heel duidelijk bent, kan het een ramp zijn. Ik nodig klanten meestal uit samen met mijn vriend, zodat er geen enkele twijfel kan bestaan over de bedoeling van de avond.” (Franse vrouwelijke partner)

“Misschien als je met een dame bent dat je gemakkelijker over iets persoonlijks spreekt, over kinderen of zo, dan wanneer je met een heer in gesprek bent.” (Belgische vrouwelijke partner)

Zoals uit tabel 5 blijkt, geven ook mannen aan een verschil te ervaren in de omgang met vrouwen met betrekking tot informeel klantcontact. Het merendeel van de mannen geeft aan vrouwelijke klanten anders te behandelen dan mannelijke. Zo geven de mannen in de onderstaande citaten aan het moeilijk te vinden om bijvoorbeeld te dineren met alleen een vrouw:

“De sekse van de klant maakt ook verschil. Het is lastiger om regelmatig met een vrouw af te spreken in een restaurant... ethisch gezien.” (Franse mannelijke partner)

“Of anders zeg ik: ik neem mijn vrouw mee, als je wilt kun jij ook je man meenemen.” (Italiaanse mannelijke partner)

Het meenemen van de partner wordt door zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten als een praktische oplossing gezien.

Uit het bovenstaande blijkt dat het geslacht van zowel consultant/accountant als klant in grote mate de aard van het informele contact beïnvloeden. Bij geslachtsverschillen kan de gebruikelijke omgang van mannen onder elkaar niet meer worden gerealiseerd. Mannen blijken gewend te zijn om in zakelijke relaties doelgericht en persoonlijk te zijn, terwijl vrouwen juist een meer afstandelijke, zakelijke aanpak verkiezen. Opvallend is dat deze – typisch vrouwelijke – terughoudendheid ook terug te zien is bij de mannelijke consultant/accountant wanneer hij te maken heeft met een vrouwelijke klant. Echter, aangezien de meeste klanten mannen zijn kunnen zij meestal vasthouden aan de informele omgang die onder mannen gebruikelijk is.

4 Conclusie en suggesties voor verder onderzoek

4.1 Conclusie

Naarmate consultants/accountants carrière maken binnen een adviesorganisatie neemt ook hun verantwoordelijkheid voor klantenwerving en relatiemanagement toe. Informeel contact met klanten kan hierbij van grote waarde zijn. Aangezien de top van adviesorganisaties vooral bestaat uit mannelijke partners, leek het ons interessant om te onderzoeken hoe juist vrouwen die deze hogere posities bekleden, specifiek invulling geven aan informeel contact met hun – veelal mannelijke – klanten. In dit onderzoek hebben we getracht in kaart te brengen wat de belangrijkste verschillen en overeenkomsten zijn tussen vrouwelijke en mannelijke partners/senior managers in de manier waarop zij omgaan met informeel klantcontact.

Tabel 6 geeft de belangrijkste verschillen nogmaals schematisch weer. Uit de analyse van de resultaten blijkt vooral de instrumentele en doelgerichte manier waarop mannen invulling geven aan informeel klantcontact. Mannen zien informeel klantcontact veeleer als een spel dat te winnen valt. Deze invulling van informeel klantcontact ligt in de lijn van andere – zoals onderzoek uitwees – typisch ‘mannelijke’ carrièrebevorderende tactieken. Zo hebben Clark en Mangham (2004) in hun artikel over ‘industrial theatre consultancies’ het begrip impression management uitgewerkt. Zij stellen organisaties gelijk met verborgen theaters, en de baan van consultants met het toepassen van theatertechnieken. Dit zogenaamde verborgen theater sluit aan bij wat Singh et al. (2002)

schreven over netwerken. *Impression management* is het proces waarbij individuen de perceptie van anderen over hun voorkomen proberen te beïnvloeden (Singh et al., 2002). Door te beïnvloeden hoe we worden gezien, beïnvloeden we ook de wijze waarop anderen ons behandelen (Singh et al., 2002). Andere aspecten waar mannen vaker gebruik van blijken te maken, zijn het benadrukken van status (Anderson-Gough et al., 2005) en het aanpassen van de specifieke rol die ze spelen aan het type klant, de setting en de verwachtingen (Kitay en Wright, 2004, 2007).

De wetenschappelijke literatuur geeft aan dat mannen vrouwen overtroeven in deze eigenschappen. Aan de hand van de resultaten in dit onderzoek is gebleken dat hoewel vrouwen bovenstaande eigenschappen zeker ook bezitten en er bewust gebruik van maken, de frequentie en vooral de berekening waarmee ze deze inzetten echter beduidend lager ligt dan bij de mannen.

Vrouwen blijken daarentegen wel over een breder en meer divers netwerk (met meer zogenaamde 'weak ties') te beschikken. Een dergelijk breed netwerk kan voordelig zijn met het oog op nieuwe zakelijke kansen.

Daarnaast zijn er ook subtielere man-vrouw-verschillen in de geprefereerde locaties van het informeel klantcontact, de activiteiten en in de inhoud van het contact. Vrouwen lijken een 'bravere' invulling aan informele klantencontacten te geven dan mannen. Zij hebben een voorkeur voor lunchafspraken in een restaurant; mannen spreken daarentegen ook thuis af met klanten, 's avonds of in het weekend. Vrouwen, meer dan mannen, houden bewust een bepaalde afstand tijdens het contact. Een mogelijke verklaring kan liggen in het bewust bewaken van de grenzen van contacten met hun – veelal – mannelijke klanten. Uit de resultaten blijkt dat de relatie tussen vrouwelijke partners en mannelijke klanten toch beladen blijft. De gereserveerdheid wordt door de betreffende geïnterviewde vrouwen zelf beschreven als 'professioneel gedrag'. De gereserveerdheid van vrouwen betekent overigens geenszins dat ze niet betrokken of begaan zouden zijn met hun klanten, gezien de aandacht die zij geven aan de voorbereiding op een ontmoeting met een klant. Hiertoe dient vergelijkend onderzoek tussen informele relaties met vrouwelijke versus mannelijke klanten uitgebreider opgezet te worden.

4.2. Suggesties voor vervolgonderzoek

De resultaten van dit exploratieve onderzoek brengen uiteraard nieuwe onderzoeksvragen naar voren. Het doel van dit onderzoek was om de grootste verschillen tussen mannen en vrouwen in hun vormgeving van informeel klantencontact in kaart te brengen. Deze resultaten dienen uiteraard verder uitgebreid te worden met zowel empirisch als theoretisch vervolgonderzoek.

Allereerst dienen onze resultaten getoetst te worden met een grotere internationale dataset. Onze data zouden bovendien aangevuld kunnen worden met data uit andere professionele (partnership)sectoren, zoals bij voorbeeld de advocatuur.

Voor verdere theorieontwikkeling zouden mannelijke versus vrouwelijke vormen van impression management specifiek in de context van klantencontact verder bestudeerd dienen te worden. Bovendien zijn er interessante aansluitingen met marketingtheorie rond klantenmanagement. Er kan verder bestudeerd worden of het bredere netwerk van vrouwen compenseert voor hun minder hechte relaties. Met andere woorden: 'rendeert' vanuit een acquisitieproblematiek de mannelijke informele klantcontactstrategie meer dan de vrouwelijke?

De gevonden kenmerken van vrouwelijk informeel klantencontact noodzaken verdere studie en een verdere integratie met gender studies ligt voor de hand. Is de manier waarop vrouwen informeel netwerken met klanten een bewuste vrouwelijke strategie? Of is het de vrouwelijke vertaling van de gedragingen van mannelijke collega's, beperkt door de nevenvoorwaarden van hun vrouw zijn? Is het met andere woorden zo dat vrouwelijk partners en managers liever ook een sterkere persoonlijk band zouden willen ontwikkelen met hun klanten, maar dat dit geen goede strategie voor hen is vanwege de grote carrièrerisico's die hiermee gepaard gaan? De onderzoeksresultaten suggereren in ieder geval dat vrouwen een veel opener en persoonlijker netwerk zouden opbouwen wanneer de klant vaker een vrouw zou zijn.

Tabel 6 De belangrijkste verschillen in informeel klantcontact tussen vrouwen en mannen

Vrouwen		Mannen
<ul style="list-style-type: none"> - Meer voorbereid, aantekeningen maken → inpakken van de klant door interesse en attenties 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumenteel, strategisch, doelgericht → Inpakken van de klant door materiële uitingen (b.v. prestigieuze locaties/events) → Meer aandacht voor grotere, belangrijke klanten
<ul style="list-style-type: none"> - Meer afstand, niet te persoonlijk, professioneel en gereserveerd 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Echt</i> de klant persoonlijk leren kennen, emotioneel
<ul style="list-style-type: none"> - Breder en gevarieerder netwerk, meer 'weak ties' 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Kleinere, sterke netwerken met de 'juiste personen' (zgn. 'strong ties')

4.3. Aanbevelingen

Deze studie heeft geprobeerd inzichtelijk te maken wat de verschillen zijn in de manier waarop topvrouwen en -mannen informele klantrelaties aangaan in de grote consultancy- en accountancybedrijven. De studie laat ook zien dat er niet één juiste aanpak is maar dat zowel 'mannelijke' als 'vrouwelijke' strategieën effectief kunnen zijn. Hoewel het onderzoek niet expliciet handelt over promotiemogelijkheden van vrouwen binnen consultancy- en accountancyorganisaties, geven de bevindingen wel een goede inkijk in de aanpak van vrouwen die doorheen het zogenaamde 'glazen plafond' hebben weten te breken. Vrouwelijke consultants en accountants kunnen wellicht hun mannelijke collega's beter begrijpen door het inzicht dat hun mannelijke collega's klantrelaties vaak beschouwen als een competitief spel. Aan de andere kant blijken vrouwen vaak een breder en gevarieerd netwerk te hebben, waar zij wellicht zakelijke kansen laten liggen. De vrouwelijke aanpak opent bovendien nieuwe perspectie-

ven voor klantenmanagement in tijden van crisis: misschien rendert interesse in de klant wel net zo goed als een uitnodiging voor een prestigieus event?

Dr. Y. Taminiau is universitair docent Strategie aan de Vrije Universiteit (PhD RSM). Haar onderzoek richt zich op het belang van informeel klantcontact binnen de accountancy en advisory professies en de impact van institutionele druk op beide beroepsgroepen.

Dr. L. Berghman is universitair docent Strategie aan de Vrije Universiteit en universitair hoofddocent aan de Universiteit Antwerpen (PhD RSM). Haar onderzoek richt zich op Customer Relationship Management en intra- en interorganisatorische precondities voor radicale innovaties. Berghman heeft ervaring als strategieconsultant.

Daphne Nonahal (MSc) is Compliance Manager bij de Experience groep. Zij is afgestudeerd aan de VU, afdeling Organisatiewetenschap, Faculteit Sociale Wetenschappen.

Literatuur

- Anderson-Gough, F., C. Grey en K. Robson (2005), Helping them to forget...: the organizational embedding of gender relations in public audit firms, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, pp. 469-490.
- Bacharach, S.B. (1989), Organizational theories: Some criteria for evaluation, *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 496-515.
- Berg, B.L. (2001) *Qualitative research methods for the social sciences*, Allyn and Bacon, Boston.
- Bergen, A. Van (2010), Cultuur, cultuur en nog eens cultuur, moeizame opmars vrouwen in accountancytop, *De Accountant*, nr. 10 (maart), pp. 10-15.
- Ciancanelli, P., S. Gallhofer, C. Humphrey en L. Kirkham (1990), Gender and accountancy: Some evidence from the UK, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 1, pp. 117-144.
- Clark, T. en I. Mangham (2004), From dramaturgy to theatre as technology: The case of corporate theatre, *Journal of Management Studies*, vol. 41, no. 1, pp. 37-59.
- Dambrin, C. en C. Lambert (2012), Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 23, no. 1, pp. 1-16.
- Emmerik, H. van, M.C. Euwema, M. Geschiere en M.F.A.G. Schouten (2006), Networking your way through the organization. Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction, *Women in Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 54-66.
- Hull, R.P. en P.H. Umansky (1997), An examination of gender stereotyping as an explanation for vertical job segregation in public accounting, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, no. 6, pp. 507-528.
- Kitay, J. en C. Wright (2004), Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' roles, *The Service Industries Journal*, vol. 24, no. 3, pp. 1-18.
- Kitay, J. en C. Wright (2007) From prophets to profits: The occupational rhetoric of management consultants, *Human Relations*, vol. 60, no. 11, pp. 1613-1640.
- Kumra, S. en S. Vinnicombe (2008), A study of the promotion to partner process in a professional services firm: How women are disadvantaged, *British Journal of Management*, vol. 19, pp. 65-74.
- Lehman, C.R. (1992), 'Hestory' in accounting: the first eighty years, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, no. 3/4, pp. 261-85.
- Maxwell, J.A. (1998), Designing a qualitative study, in: L. Bickman en D.J. Rog (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods*, (pp. 69-100), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Metz, U. en P. Tharenou (2001), Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital, *Group and Organization Management*, vol. 26, no. 3, pp. 312-342.
- Oakly, J.G. (2000), Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEO's, *Journal of Business Ethics*, vol. 27, no. 4, pp. 321-334.
- Singh, V., S. Kumra en S. Vinnicombe (2002), Gender and impression management: Playing the promotion game, *Journal of Business Ethics*, vol. 37, pp. 77-89.
- Strauss, A. (1987), *Qualitative analysis for social scientists*, New York: Cambridge University Press.
- Sturdy, A., M. Schwarz en A. Spicer (2006), Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy, *Human Relations*, vol. 59, no. 7, pp. 929-960.
- Taminiau, Y. en L. Berghman (2011), Informeel klantcontact bij de Big 4-organisaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, vol. 85, no. 7/8, pp. 396-408.