



JUMP FORUM BRUSSELS

3 MARCH 2016

REPORT

Wo.Men, Work, World: The unfinished revolution

JUMP

Promoting gender equality, advancing the economy



Programme

Wo.Men, Work, World: The unfinished revolution

JUMP Forum Brussels 2016

09:15 11:00	Welcome speech Conference	The future of society: changing roles of women, men, work, world
	Toolbox for gender equality	He said, she said: lost in translation
	Workshops	Cleopatra: lessons learnt from a queen on leadership and career development for women
		Developing your political savviness
		Geef kleur aan je leven via Personal Branding
		Manager des femmes et être managé(e) par des femmes
11:30 13:00	Conference	To hold women back, keep treating them like men
	Toolbox for gender equality	The role of employee networks in your diversity strategy: how to maximise positive outcomes
	Workshops	Key steps to a job you love
		Your impactful pitch: Convince anyone of anything (almost) every time
		Digital Detox: créez votre relation idéale avec la technologie
14:00 15:30	Conference	From unconscious bias to conscious action
	Toolbox for gender equality	Quelles actions citoyennes pour soutenir les législations en faveur de l'égalité?
		Getting men on board: how to win their hearts and minds?
	Workshops	Women's Career Cycles: a gender difference women and companies must manage
		Narcissiques, saboteurs, paresseux... Comment gérer les Casse-Nouilles au boulot ?
		Body Language, een andere aanpak voor zelfkennis en een betere verbinding met anderen
16:15 17:45	Closing speech Conference	Is gender done? Can we do more and better than what we already did?
	Toolbox for gender equality	Social and conventional enterprises co-inspiring each other to promote gender opportunities (Gender Balance Power Map)
		How to mitigate unconscious bias through innovative behavioural techniques called Inclusion Nudges
	Workshops	Networking! It's not just about connections
		Comment votre vulnérabilité peut-elle vous rendre plus solide ? Développez votre intelligence émotionnelle pour gagner en leadership
		Managing women & being managed by women

Speakers' video, photos and interviews are available on www.forumjump.eu/brussels

“This was my first visit to a Jump Forum as part of a 42 strong team from Cisco, all of whom were hugely committed to learn and contribute to creating equality in the workplace.

As a man, I learnt a significant amount related to the issues women face every day and throughout their careers, how I can be part of changing mindsets and systems and to ensure both women and men can be their authentic best everyday.

I would strongly encourage more men to join in this discussion and attend the Jump Forum next year, we need to become an active participants in activities that remove barriers and promote equality. **”**

MAWGAN WILKINS
SENIOR DIR.TECHNICAL SUPPORT
CISCO SERVICES



Statement

Wo.Men, Work, World: The unfinished Revolution

ORGANISER **Isabella Lenarduzzi** Founding & Managing Director of JUMP - Ashoka Fellow

PRESIDENT **Marion Debruyne** Dean of Vlerick Business School

MASTER OF CEREMONY **Hélène Feuillat** Founder of Back 2 Business

The massive influx of women in the workforce has been the main driver of economic growth in the past 50 years, more so than the spread of new technology or the development of the BRIC countries (Brazil, Russia, India and China). The most important variable for the competitiveness of a country is the use of its human capital. If women participated in the paid economy to the same extent as men, the GDP (gross domestic product) of the European Union would increase by 14%!

- 4 out of the 6 million jobs created in Europe in the last decade have been filled by women.
- 60% of university graduates are women and the gap between women and men continues to grow.
- 80% of purchasing decisions for consumer goods is taken by women.

In the majority of businesses, gender equality policy is perhaps considered to be “gender washing”. The task is left to one or more women (very few men), who take on this responsibility in addition to their main role, often without additional compensation, accompanying budget or action plan that is supported by top management, and therefore no measured objectives nor KPIs (key performance indicators).

In order to guarantee more meritocracy in companies, a more sophisticated and ambitious plan of action should be adopted. McKinsey outlines 41 minimum measures to take, which fall into 3 categories: the commitment of management; a development programme for women that raises awareness among men as to gender equality; and indicators for diversity. The study “Women matter” carried out in Belgium in 2012 revealed that only 22% of those companies questioned had put in place more than 20 initiatives (of the 41 recommended) while the average for Europe was 47%. Even worse, only 13% of companies had adopted half of the measures identified, compared with an EU average of 40%.

Dare to analyse the culture of your company if you really want to manage ALL talents well. In reality, most companies discriminate against women without being conscious of doing it.

We should dare to question the company culture by analysing its history, the style of leadership of its top management, which social groups they belong to, their awareness of the differences between women and men, the communication campaigns of the company, the sponsored activities and the feelings of all the employees with regard to the possibility to be respected and valued in their differences. Dare to question your company's culture otherwise measures promoting gender equality will have no real impact. It's the difference between diversity and inclusion: “Diversity is counting people. Inclusion is making people count”.

Quotes

What participants say

“ A positive attitude
and friendly atmosphere ”

“ It gave me
energy for my passion
to make a difference ”

“ ALL speakers were great
and inspirational ”

“ What a triumph. I know how much
effort goes into the organisation of
these things and it was a huge success. ”

“ Men are getting involved ”

“ Be authentic, reloaded
as women in a men’s world ”

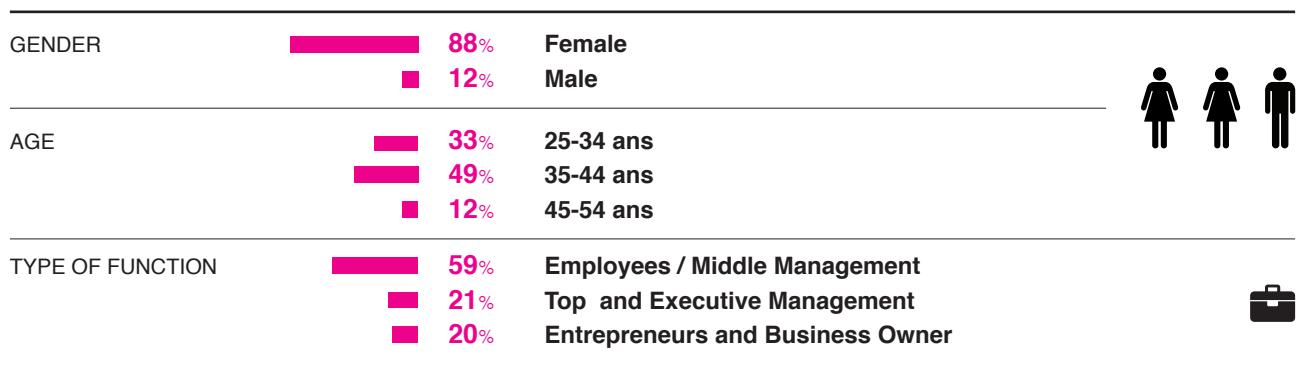
“ Great quality of speakers ”

“ Very inspirational. Very high quality ”

“ Congrats for this interactive day ”

Facts and Figures

Participants Profile



Satisfaction Survey



Conference

The future of society: changing roles of women, men, work, world

KEYNOTE	Vincent Cespedes	Philosopher and author of «L'Homme expliqué aux femmes», «L'ambition ou épopee de soi» and «Osez la jeunesse»
PANELISTS	Sara de Hauw	Post-doctoral Researcher on work-life balance at Vlerick Business School
	Jean-Paul Erhard	Managing Partner, PeopleSphere & CFO Magazine
	Zakia Khattabi	Co-president of Ecolo
	Jaana Kajanmaa	Senior Director at Cisco Services and Cisco Systems Belgium

VINCENT CESPEDES

The limits of willpower

Willpower is seriously overvalued in today's society. We live under the persistent illusion that as long as we put enough willpower into it, anything is possible. This is a dangerous belief, because it allows us to explain existing inequalities as a result of a lack of willingness displayed by the weaker. For instance, women are told they maintain the glass ceiling themselves simply by not being ambitious enough.

But the truth is that the world is not a toy at our feet. Blind faith in unlimited possibilities encourages reckless behaviour and does not necessarily make us any happier. To solve this existential crisis we need to develop a collaborative culture of "not wanting" and "letting go" in which men share power with women, in which people can stop self-branding and start being authentic, and in which we can work with passion instead of being pushed by stress.



“We need to stop psychologizing the gender equality debate and move on to a debate based on facts and figures. Show us the salary slips! ”

VINCENT CESPEDES

More infos: « Oser la jeunesse », Vincent Cespedes (éditions Flammarion)

Volonté d'agir ou lâcher prise? Quelle voie choisir pour + d'égalité?

FOCUS EVENT / FORUM JUMP – LA RÉVOLUTION INACHEVÉE

En introduction du 10ème Forum Jump qui s'est tenu le 3 mars dernier, Isabella Lenarduzzi tenait à rappeler à quel point les résistances restaient fortes et se manifestaient tant dans le chef des femmes que des hommes lorsqu'il s'agissait de militer pour davantage d'égalité professionnelle au travail. Le chemin à parcourir est encore long. Et la solidarité s'exerçant notamment au-travers des réseaux féminins jouera sans aucun doute un rôle décisif en faveur de la cause. En attendant qu'un nouveau paradigme managérial ne s'installe durablement...

L'exposé introductif de Vincent Cespedes * confirme le diagnostic réel sur les injustices qui persistent dans l'environnement professionnel et vise à émettre diverses propositions concrètes, fondées sur l'agir, qui nous aideront à imaginer le monde dans les 25 années à venir.

"La crise actuelle est multiple, complexe et plus subtile qu'il n'y paraît. Elle couvre les champs économique, pédagogique, sociétal... Elle questionne à l'évidence notre rapport au monde au-travers de nos comportements. Elle devrait à terme marquer la fin d'un délire, de l'ivresse de toute-puissance que bon nombre d'entre nous éprouvent au quotidien. Nous avons survalorisé l'action et entretenu l'illusion que la volonté peut tout... Et ce au lieu de développer l'idée de 'nolonté' (soit la volonté de ne pas faire/agir) qui permet de développer le collaboratif dont nous avons tant besoin. Nous avons identifié quatre ingrédients à réhabiliter en vue de contrer le mythe des superhéros qui cristallise la survolonté. **Premier ingrédient** : le lâcher prise. Arrêtons de vouloir définir le rôle que nous incarnons. Arrêtons de travailler notre self-branding. Arrêtons de nous vendre nous-mêmes. Il faut dépasser l'imposture et revenir à l'authenticité qui nous permettra de retrouver l'harmonie dans nos rapports avec autrui. Le bonheur vient du lâcher prise et non de la volonté. Il vient de l'abandon. Les entreprises qui excellent d'ailleurs sont celles qui ont désormais à leur tête des personnes capables d'abandon (ndlr : vis-à-vis des attributs du pouvoir et du monopole de la décision par exemple).



Vincent Cespedes

Deuxième ingrédient à retrouver : sortir de la contrainte de la productivité. Le summum de l'efficacité pour un boxeur, par exemple, passe par une extrême décontraction. L'abandon et le lâcher prise s'appliquent également à la question du travail. Ceci implique que nous parvenions à manager par la passion et non par le stress.

Troisième ingrédient : le désir. Il s'agit ici de lâcher prise dans le rapport à nos valeurs. Au niveau de l'entreprise d'ailleurs, les valeurs sont celles qui sont décrétées par les gens. L'authenticité émergera par la base.

Quatrième ingrédient : le rapport à notre carburant intime. Pensons à ce qui nous permet de 'tenir le coup'... Dans 25 ans, notre besoin fondamental à rencontrer par l'intermédiaire du travail ne sera autre que l'amitié au sein même de l'entreprise. Le bonheur au travail ne sera pas le point d'arrivée mais bien le point de départ de notre relation au travail. Celui-ci sera source de joie et d'inspiration."

Volonté d'agir ou lâcher prise? Quelle voie choisir pour + d'égalité?

FOCUS EVENT / FORUM JUMP – LA RÉVOLUTION INACHEVÉE

Contraints par le format, l'exposé de Vincent Cespedes (et surtout les concepts qui le structurent), mériterait à coup sûr que nous puissions approfondir l'idée du lâcher prise et le confronter à l'exigence de performances qui rythme la vie de nos organisations.

Reconnaissons d'ores et déjà que les principes d'authenticité et d'amitié replacés au cœur de l'entreprise ne peuvent susciter que l'enthousiasme. Ceux-ci répondent-ils pour autant aux déficiences que nous observons en matière d'égalité des genres? Hélas, non...

Les entreprises, dont les moteurs sont la passion, les rapports chaleureux entre les individus, la participation du plus grand nombre, existent déjà. Ont-elles résolu définitivement la question du genre pour autant? Hélas, c'est toujours non! Que ce soit par inattention ("la question ne se pose même pas!")

ou par manque de moyens ("où sont les candidates dans mon secteur d'activités?"), les entrepreneurs et dirigeants ne se désintéressent-ils pas du problème en parlant sur un équilibre naturel qui tarde à se généraliser? Rendez-vous dans notre dossier afin de découvrir ensemble quelles sont les pistes d'activation privilégiées aujourd'hui.

Jean-Paul ERHARD

*Vincent Cespedes est un philosophe et un essayiste français. Sa pensée s'organise autour de trois axes: la création de sens, la quête de l'efficience interpersonnelle et la critique sociale. Il intervient également dans les nombreux débats sur la citoyenneté, la prospective, l'amélioration des organisations et des pratiques professionnelles, tant dans le monde hospitalier qu'en entreprise, ou pour les grandes écoles, les institutions et les associations.

Au sein de sa longue et riche bibliographie conjuguant politique, sociologie et psychologie,

Vincent Cespedes aborde une grande diversité de thématiques ayant pour trait commun d'être profondément connectées à leur époque. Il écrit en 2013 le premier traité théorique sur la sulfureuse notion d'"ambition": *L'Ambition ou l'épopée de soi ; un ouvrage dans lequel la passion et l'optimisme tiennent une place de choix*.

Son best-seller, *L'Homme expliqué aux femmes* (Flammarion, 2010, rééd. J'ai Lu, 2012), analyse la crise de la masculinité dans les pays occidentaux. L'auteur y décèle une « femme d'aimer » provenant du conflit entre la « libre-sexualité » potentielle et la résurgence de modèles (dogme de l'exclusivité amoureuse, « néo-ascétisme », consumérisme) dont la fonction est d'endiguer toute forme de « libre-amour ». Sa critique de l'« encouplement » (le couple obligatoire) a connu un grand retentissement.

Conference



FROM LEFT TO RIGHT: HÉLÈNE FEUILLAT, ZAKIA KHATTABI, VINVENT CESPEDES

Speakers' video, photos and interviews are available on www.forumjump.eu/brussels

The future of society: changing roles of women, men, work, world

SARA DE HAUW

Work-life balance: can we have it all?

The digital transformation puts a huge challenge on our work-life balance. Being connected 24/7 thanks to your smartphone, working in the cloud, flexible work solutions, ...: you can easily bring your work into your home nowadays.



On top of that, the constant stream of "perfect" photos and posts flooding our social media newsfeeds set high if not unrealistic standards. We all play different roles in life. Is it possible to have it all?

Well, that depends on how you define "all". I advise everyone to sit down and think about what is most important for you and act accordingly.

ZAKIA KHATTABI

The fight for equality is essentially a fight against the traditional patriarchal cultural model. A lot of the flexibility solutions to reconcile work with life actually reproduce this dominant patriarchal culture.



They tend to focus on how women can combine their job with their primordial role as caretakers. Women can only succeed in business and as entrepreneurs if men too succeed in freeing themselves from this model they are also victims of and fully embrace their caretaking role.

JAANA KAJANMAA

JEAN-PAUL ERHARD

“Women will only progress in their careers if both men and women are willing to make the change.”



“We need diversity to understand our clients' needs.”



“The future of work looks bright. Happy companies already exist.”

To hold women back, keep treating them like men

KEYNOTE	Avivah Wittenberg Cox	CEO of 20-first
	Curt Rice	Rector at Oslo & Akershus University College of Applied Sciences

AVIVAH WITTENBERG COX

Does your company come across as too male?

20 years ago, we thought that by recruiting women, the gender gap would automatically disappear. Today we witness that recruiting women alone is not going to do the trick. Many companies suffer from what Avivah Wittenberg Cox calls gender asbestos. Rather than being confronted with a glass ceiling that withholds them from reaching top positions, women face difficulties moving up the corporate ladder at all levels. The percentage of women drops at every step in the corporate hierarchy whilst the percentage of men rises when moving up the corporate ladder.

Most companies are convinced they run a meritocracy. But are they really as meritocratic as they think they are? The figures show a different picture. Asking this question is rather uncomfortable for today's leaders as they are the product of the so-called meritocracy. Yet companies who want to survive will have to adapt to gender diversity as women represent half of the talent pool, half of the consumer base and half of the stakeholders.

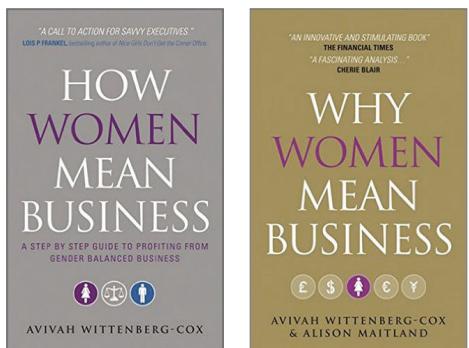
The truth is that women are trying to adapt to a system that has been designed by men for men. Let's take a closer look at how careers are managed in most companies. Careers tend to be linear from the bottom to the top, with no breaks. When in their 20s, there are little differences between men and women, but a different picture emerges for employees in their 30s. This is the age window in which management traditionally identifies future leadership and is sadly exactly the same age window in which most educated women have children.

Being an expert in 'gender bilingual' organisations and management skills, Avivah Wittenberg Cox calls for a culture shift and a system change. "We need 'gender bilingual' leaders who speak both Cat and Dog fluently", she says, referring to the language and culture of men and women.



“The truth is that women are trying to adapt to a system that has been designed by men for men”

AVIVAH WITTENBERG COX



Egalité des genres : ne surtout pas promouvoir un traitement égal !

FOCUS EVENT / FORUM JUMP – LA RÉVOLUTION INACHEVÉE

Avivah Wittenberg Cox est reconnue comme une experte à l'échelon mondial sur le plan de l'égalité des genres. Son intervention lors du dernier forum Jump, à Bruxelles, replace cette 'problématique' dans un contexte global et actuel.

«Women should be treated equally, not as equals». Attention aux termes que nous utilisons donc... Nous devrions garantir un traitement équitable aux femmes et aux hommes dans nos organisations. Et non un traitement égalitaire. La nuance est d'importance.

« Nous assistons à un bouleversement profond du monde dans lequel nous vivons » explique Avivah Wittenberg Cox. « Nous le décrivons comme suit : Web – Weather – World – Women. Les 4 W. Simultanément, nous affrontons une révolution technologique par le biais du digital, des changements climatiques majeurs, l'émergence de nouveaux marchés rentables pour nos entreprises et l'arrivée massive des femmes dans le réservoir des talents disponibles sur le marché du travail ainsi que dans la base clients sur laquelle la vitalité de l'économie repose. »

Comme l'expertise le rappelle lors de son

intervention, il s'agit en l'occurrence d'un réel changement de paradigme mondial. Les femmes sont majoritaires, quelle que soit la région du monde dans laquelle nous nous trouvons. 60% des diplômes universitaires sont délivrés à des étudiantes. La question du talent se pose aujourd'hui dans des termes féminins dans la majorité des cas. Et dans le même temps, nous observons que 80% des décisions d'achat sont prises aujourd'hui par des femmes. Une réalité indiscutable. Et pourtant... L'égalité des genres n'est toujours pas la norme de fonctionnement de nos entreprises. La lenteur des progrès enregistrés, voire l'immobilisme dans certains cas, tend à devenir incompréhensible.

« Nous pouvons arrêter de parler du plafond de verre. Ce dont nous souffrons en matière d'égalité des genres, c'est d'une forme d'asbestose ! C'est une maladie chronique de fait - ndlr : l'asbestose est l'affection pulmonaire qui affecte les personnes exposées à la poussière d'amiante - qui renvoie à l'ensemble des attitudes inconscientes qui hantent les murs des entreprises, bien ancrées dans la culture et l'état d'esprit que l'on retrouve dans nos organisations ».

L'image est forte mais elle offre sans doute un meilleur diagnostic de la situation actuelle et, espérons-le, de meilleures chances de guérison.

« La représentation des genres est plutôt équilibrée lorsque nous regardons au niveau des nouveaux arrivants dans l'entreprise.

Que se passe-t-il donc ensuite pour passer d'une proportion Hommes/Femmes de 50/50 à une proportion 80/20 dès que nous nous penchons sur les fonctions de leadership ? L'asbestose agit de la sorte parce que nous n'avons pas adapté nos structures organisationnelles. »

Selon Avivah Wittenberg Cox, atteindre l'égalité des genres va requérir un effort nettement plus important que ce que nous avions envisagé...

Celui-ci devrait porter sur trois dimensions distinctes et forcément complémentaires. « Il faudra acquérir d'autres compétences en leaderships,

« La gestion de la diversité et donc de l'égalité des genres est une compétence du 21ème siècle. »

réaliser un véritable changement culturel et adapter nos structures organisationnelles. »

Premier chantier d'ores et déjà ouvert : l'acquisition de nouvelles aptitudes en matière de leadership. Mais encore ? « La gestion de la diversité et donc de l'égalité des genres est une compétence du 21ème siècle. Nos leaders n'ont pas été préparés à cela. Notre rôle consiste à les aider à comprendre la situation, à appréhender les différences et à être en capacité de parler deux langages différents de manière parfaitement

Egalité des genres : ne surtout pas promouvoir un traitement égal !

FOCUS EVENT / FORUM JUMP – LA RÉVOLUTION INACHEVÉE



Avivah Wittenberg Cox:

« Plus le leadership considère que son organisation fonctionne à la méritocratie, plus celle-ci s'avère 'hostile' à la progression des femmes vers les postes de management ! »

fluide. Faites l'exercice en remplaçant le mot 'femme' par le mot 'chinois' dans chacune de vos phrases et vous allez comprendre très rapidement... »

La deuxième dimension à aborder concerne le changement culturel. « Nous sommes tous convaincus que nos organisations fonctionnent sur base de la méritocratie. Partant de cette idée, pourquoi faudrait-il revoir nos modes de fonctionnement ? Or, c'est loin d'être le cas sur le terrain. Nous devons engager nos leaders dans une démarche de vérification quant au fonctionnement effectif de la promotion au mérite... - ndlr : l'hypothèse du paradoxe de la méritocratie a été par ailleurs confirmée par Curt Rice, recteur de l'Akershus

University à Oslo dont les recherches ont démontré que plus le leadership considère que son organisation récompense la performance et la compétence, plus celle-ci s'avère 'hostile' à la progression des femmes vers les postes de management ! -. C'est en se familiarisant avec la notion de genre au quotidien et en veillant à éviter les clichés traditionnels par le biais de la communication entre autres qu'une vraie culture d'égalité peut s'installer. »

Enfin, nos entreprises reposent sur des 'systèmes' qui garantissent que les opérations se déroulent dans une certaine continuité. Néanmoins, comme l'indique Avivah Wittenberg Cox, « la plupart de ces systèmes ont été conçus

par des hommes pour des hommes. L'exemple de la gestion des carrières est connu. La progression est envisagée comme un processus linéaire, qui ne connaît ni interruption, ni plateau... Même si l'intention initiale ne visait pas à discriminer, nous voyons bien que de nombreux systèmes n'intègrent pas la réalité des femmes. Nos carrières passent par 4 phases généralement : celle de l'ambition (de 20 à 30 ans), celle du choc culturel (de 30 à 40 ans - et plus vous êtes ambitieuse, plus vous allez le ressentir durement), celle de la ré-accélération (de 40 à 50 ans), et enfin celle de l'auto-actualisation. A nous d'imaginer ensemble des systèmes qui prennent en compte cette réalité. »

Nos entreprises sont confrontées à cette dissonance actuellement. Le décalage entre la place et l'importance des femmes dans la société (au sortir de l'enseignement et dans les processus de consommation entre autres) et celles que nous leur accordons dans nos entreprises sera un défi majeur quoi que nous fassions. S'adapter ou disparaître ? La loi naturelle de l'évolution risque bien de s'appliquer une fois de plus.

Jean-Paul ERHARD

To hold women back, keep treating them like men

CURT RICE

Where are the women?

On June 12th, 2002, the government of Norway announced the names of 13 groups that had been selected to create Norway's first Centers of Excellence. These groups would receive privileges most researchers could only dream of. They would take Norwegian research to new heights in Europe and beyond. The selection process was depicted as the most rigorous ever implemented by the Research Council. When standing amidst the 13 researchers appointed by the Norwegian government to lead the Centers of Excellence – all in dark suits and ties, Curt Rice couldn't help but wonder: "where are the women?"

Discrimination is far from banned from the academic world. Research shows that when sending out the exact same CV to several department heads, John is still more likely to get hired than Jennifer and is also offered a higher salary. Another study reveals that women need to have published 2,5 times more than men to be considered equally qualified. By analysing performance reviews, researchers also found that women get more negative feedback compared to men and get overwhelmingly criticized on their personalities.

So what do we do to get rid of our implicit bias against women? Unfortunately, it is not as simple as deciding that

from now on we are going to be meritocratic. We are simply not good at it. We need to put into place structures that help us reach fairness. These can range from very soft measures, like stating you're an equal rights employer in a job advertisement, over setting up career planning programmes for women, to implementing gender quotas.



An argument often used against these measures for fairness is that they have a negative impact on quality. The cliché is that instead of hiring or promoting the best person, you are forced to hire or promote the next best person. "Not true", says Curt Rice. Research shows that quotas and other softer measures are actually a tool for quality enhancement. Using quotas or simply stating that women or other minorities are encouraged to apply, has an impact on whether or not people apply for the job, the so-called talent pool. Highly qualified women are encouraged to apply while the least qualified men are discouraged at the same time, thus improving overall candidate quality.

“Women need to have published 2,5 times more than men to be considered equally qualified”

“Researchers found that women get more negative feedback compared to men and get overwhelmingly criticized on their personalities”

“We need to put into place structures that help us reach fairness”

CURT RICE





From unconscious bias to conscious action

KEYNOTE	Femi Otitoju	Founder of Challenge Consultancy
	Tinna C. Nielsen	Anthropologist, Founder of Move the Elephant for Inclusiveness
	Patric Jean	Auteur réalisateur - «Les hommes veulent-ils l'égalité», «La Domination masculine», Fondateur du réseau «Zéro Macho»

FEMI OTITOJU

Unconscious bias

"Unconscious biases are rapid, pervasive and automatic. And we do not necessarily have to believe in a stereotype for it to affect us in the decisions that we make, or in how we communicate with people every day", says Femi Otitoju. A large body of research shows us that unconscious and hidden bias or implicit associations explain a great deal of our patterns of behaviour around diversity.

We simply don't hear what's being said, if it doesn't match what we see. We impose interpretations based on past experience or what we see in mainstream media rather than the merits of who is actually standing right in front of us. "Our biases leak out in micro-messages and micro-discriminations affecting entire organisations like bacteria", Femi Otitoju warns, "we must put objective mechanisms into place to prevent them from doing so".

“Our biases leak out in micro-messages and micro-discriminations affecting entire organisations like bacteria”

FEMI OTITOJU



TINNA C. NIELSEN

How to mitigate unconscious bias through innovative behavioural techniques called Inclusion Nudges

Tinna C. Nielsen developed behavioural techniques she calls Inclusion Nudges to move from awareness on unconscious bias to action. "If you want gender equality in your company, stop talking about it", she boldly states. After years of arguing business cases and trying to convince leaders rationally of the importance of gender equality, she had an epiphany when being harshly interrupted during a presentation. The human brain has two systems: the (rational) planner and the (not so rational) doer, or as she prefers to call them: the rider and the elephant. Tinna C. Nielsen explains: "We tend to address the rider when we want the elephant to move, but the elephant does not respond well to rational arguments".



So how to move the elephant? "Make the elephant feel the need for change rather than relying on the rider understanding", Tinna C. Nielsen argues. "Humanise people by focusing on the stories instead of the numbers and actually show recruiters and management they are not as objective as they think they are".

“Humanise people by focusing on the stories instead of the numbers”

TINNA C. NIELSEN

Les raisons de notre échec en matière d'égalité des genres

PERSPECTIVES / TINNA C.NIELSEN

“Il est temps de modifier radicalement notre approche. Arrêtons de parler d'égalité des genres si nous voulons que celle-ci se réalise dans nos organisations.”

Lorsque j'ai prononcé ces quelques phrases d'introduction à l'occasion de la session des Nations Unies consacrée aux ‘Women Empowerment Principles’ en 2012, le silence était palpable.

Pourquoi opter pour la provocation en tant que responsable globale de la diversité et de l'inclusion au sein d'une entreprise multinationale ? Il ne s'agissait pas en fait de provoquer à tout prix mais bien d'appeler à l'adoption d'une nouvelle approche en matière d'égalité des genres tant le chemin à parcourir reste important...

UN CHANGEMENT DE DISCOURS

Le sujet qui nous intéresse reste ‘coincé’ dans un faux discours. Celui-ci représente – selon le philosophe français Michel Foucault – un système de pensée se composant d'idées, d'attitudes, d'actions, de croyances et de pratiques qui élaborent au final les sujets dont nous parlons. En d'autre mots, le discours est une construction sociale de la réalité qui se concrétise par les mots que nous utilisons et les initiatives que nous prenons. Les mots notamment suscitent des connotations et des associations qui élaborent à leur tour des perceptions, du sens et des comportements.

Le discours dominant aujourd'hui est trop souvent ‘gouverné’ par une forme de raison morale qui comporte nombre de barrières cachées. Le mot ‘genre’ sous-entend le mot ‘femme’. Le terme ‘empowerment’ suggère l'expression ‘venir en aide aux femmes’ et celui ‘d'égalité des genres’ fait appel au concept ‘nice to have’ – ndlr, ce que nous traduirons rapidement par ‘une

belle idée non indispensable’... -.

Un des principaux défis à relever en vue d'améliorer l'équilibre entre les genres sur le lieu de travail repose sur cette perception qui consiste à ‘réparer’ la situation dans laquelle se trouvent les femmes actives... Et ce alors que ce que nous devons réparer n'est autre que la culture de nos entreprises et les systèmes qui sont en vigueur afin de les rendre plus inclusifs.

« La compréhension logique d'un phénomène ne suffit pas à modifier la manière dont nous agissons. »

Malheureusement, notre approche ainsi que les initiatives et autres programmes que nous implémentons dans ce domaine (dont les données et objectifs qui se concentrent sur la représentation des femmes au sein des instances et sur des dispositifs de mentorat) entretiennent voire alimentent ce discours biaisé.

Il importe de basculer aujourd'hui vers un nouveau paradigme au sein duquel la question du genre concerne tous les travailleurs, où l'empowerment évoque la libération de toute forme de potentiel humain dans l'entreprise et où l'égalité des genres et la diversité sont conçues comme des nécessités absolues visant

Les raisons de notre échec en matière d'égalité des genres

PERSPECTIVES / TINNA C.NIELSEN

à obtenir l'engagement, la performance et l'innovation.

« Pour intégrer davantage d'égalité des genres dans les processus existants, il suffit souvent de changer les paramètres par défaut. »

La raison ne suffira pas à réaliser ce changement de paradigme. Nous devons développer un comportement inclusif, à prendre très au sérieux d'ailleurs puisque, pour le moment, nous nous adressons à la mauvaise partie de notre cerveau en utilisant le mauvais vocabulaire.

LOST IN TRANSITION

Qu'entendons-nous par 'la mauvaise partie de notre cerveau' ? Il s'agit de notre système conscient qui prend en compte rationnellement la pertinence d'intégrer l'égalité des genres et l'inclusion dans la perspective d'une prise de décision représentative. Mais ce système conscient ne détermine pas nos comportements. La compréhension d'un phénomène ne suffit pas à modifier la manière dont nous agissons. Selon le psychologue Daniel Kahneman, notre esprit est doté à la fois d'un système conscient et d'un système inconscient.

C'est ce dernier qui domine dans 90% de nos comportements et de nos prises de décision, en étant basé sur l'instinct, l'irrationalité, l'émotion, l'association d'idées et les biais.

Bien comprendre ce fonctionnement est essentiel dans notre progression en matière d'égalité des genres. L'analogie utilisée par le psychologue Jonathan Haidt valide cette importance. Celle-ci compare les deux parties de notre cerveau à un éléphant et son 'cavalier'. L'éléphant représente le système inconscient, le cavalier représentant le système conscient. Celui-ci peut guider notre comportement et contribuer à une meilleure égalité des genres via une approche rationnelle économique mais il reste incapable de contraindre un éléphant pesant plus de six tonnes à se comporter de manière inclusive s'il n'est pas motivé en ce sens.

Les arguments logiques et les données conviennent au cavalier mais pas à l'éléphant qui, au final, détermine le sens de l'action. La raison seule ne permettra pas de réaliser l'égalité des genres... Pour que l'éléphant se comporte de manière inclusive, il faudra changer de paradigme.

PLUS QUE DE BONNES INTENTIONS

Nombre de leaders et de travailleurs expriment leur motivation et leur engagement en matière de promotion de l'égalité. C'est évidemment un point positif. Concrètement cependant, nous

n'observons pas d'évolution semblable sur le plan des comportements. Les responsables Diversité et Inclusion qu'il m'est donné de rencontrer sont amenés à reconnaître que les changements qu'ils parviennent à initier ne s'installent pas dans la durée. Pourquoi ?

Une des raisons principales reste que notre système inconscient (l'éléphant) n'évolue pas. Le cerveau reptilien opère en mode tribal, en générant un sentiment de sécurité lorsque nous sommes en présence de personnes qui nous ressemblent... ou en provoquant une sensation de scepticisme lorsque les autres sont différents de nous. Lorsque nous parlons du changement de comportement nécessaire pour améliorer l'égalité des genres et que nous construisons un business case rationnel sur le sujet, nous nous adressons à la partie du cerveau qui joue un rôle secondaire, avec un langage inadapté par ailleurs.

De plus, le discours actuel contient une dimension implicite de blâme, de reproche et de stigmatisation vis-à-vis des hommes et des leaders (en ce compris les femmes qui occupent des positions de pouvoir). Ce qui crée, inconsciemment, des sentiments de peur, de honte et de perte de pouvoir: soit exactement les émotions à éviter si nous voulons réaliser de vrais progrès. Selon plusieurs chercheurs, les stratégies psychologiques que nous déployons lorsque nous sommes confrontés à ces émotions consistent à rabaisser les autres, à exclure, attaquer ou exprimer

Les raisons de notre échec en matière d'égalité des genres

PERSPECTIVES / TINNA C.NIELSEN



Tinna C. Nielsen:

« Les stratégies psychologiques que nous déployons lorsque nous sommes confrontés à la peur et à la culpabilité consistent à rabaisser les autres, à exclure, attaquer ou exprimer diverses formes de mépris. »

diverses formes de mépris.

Comment devons-nous donc agir afin de combler le fossé existant entre les bonnes intentions et les comportements quotidiens en matière d'égalité des genres ? Comment susciter des sentiments positifs, modifier durablement les perceptions et concevoir des initiatives qui permettront à notre 'éléphant' d'agir de manière inclusive ?

UN GUIDE EN TROIS TEMPS

La formation à la prise de conscience

des biais inconscients tend à se généraliser. Pourtant, nous voyons s'exprimer une certaine frustration face aux changements de comportements qui ne se produisent pas à l'issue de ce type de formation. Plusieurs études ont démontré que celle-ci s'adresse à notre système conscient et n'impacte pas la motivation et l'attitude commandée par notre système inconscient.

Depuis 2011, en appliquant les fruits de la recherche dans le domaine de l'anthropologie, de l'économie comportementale et des neurosciences, nous avons pu identifier trois moyens d'agir de manière inclusive sans s'adresser au volet rationnel. Grâce à l'aide de Lisa Kepinski, nous avons listé des techniques de comportement que

nous appelons les "inclusion nudges" (à traduire par 'coups de pouce inclusifs') que l'on peut assimiler à des outils servant à aiguiller notre inconscient à agir de manière prévisible.

1. "Feel the need"

Motiver les individus en créant des initiatives permettant de 'ressentir le besoin' (par opposition à 'comprendre rationnellement le besoin') pour plus d'égalité des genres... Il faut dans ce domaine parvenir à montrer l'écart entre l'intention et la réalité (biaisée) des comportements. Comment procéder ? Par exemple en demandant à des managers d'évaluer des CV identiques qui sont présentés avec des photos,

Les raisons de notre échec en matière d'égalité des genres

PERSPECTIVES / TINNA C.NIELSEN

identités et genres différents. L'exercice se révèle souvent choquant pour les managers qui réalisent l'influence de l'apparence, du nom et du genre dans le processus d'évaluation de candidats qui présentent les mêmes compétences. La prise de conscience concrète de ces biais dans les processus de prises de décision constitue une réelle source de motivation qui peut changer durablement notre comportement.

sur les raisons pour lesquelles un collaborateur n'est pas préparé à rentrer dans un programme de succession. Changeons simplement le point de départ et posons-nous une première question qui serait : « Qui est prêt ? ». Ensuite, nous discutons des raisons pour lesquelles les différents candidats sont 'éligibles'. Cette simple différence d'approche devrait nous aider à ne plus retenir que des collaborateurs qui nous ressemblent et par conséquent, à réduire l'impact de nos biais inconscients.

même genre, de la même génération, de la même nationalité et issu d'une même filière d'éducation, comme cela se pratiquait dans les entreprises multinationales que j'ai fréquentées. Autre moyen : exposons nos collègues à des images qui défient les stéréotypes classiques des hommes agissant en tant que leaders et des femmes dans un rôle de bienveillance ou de prise en charge. Nous ne croyons que ce que nous voyons...

2. "Process"

Intégrer de petites initiatives dans les processus organisationnels existants (entre autres le recrutement, la gestion de la performance, le service client, le procurement...). Pour agir dans ce domaine, il suffit souvent de changer les paramètres par défaut de telle sorte qu'il devienne nécessaire de sortir du cadre au lieu de rester simplement dans la continuité. Explication : en matière de gestion des plans de succession, nous partons du principe que 'tout le monde est prêt' et les débats internes portent

3. "Framing"

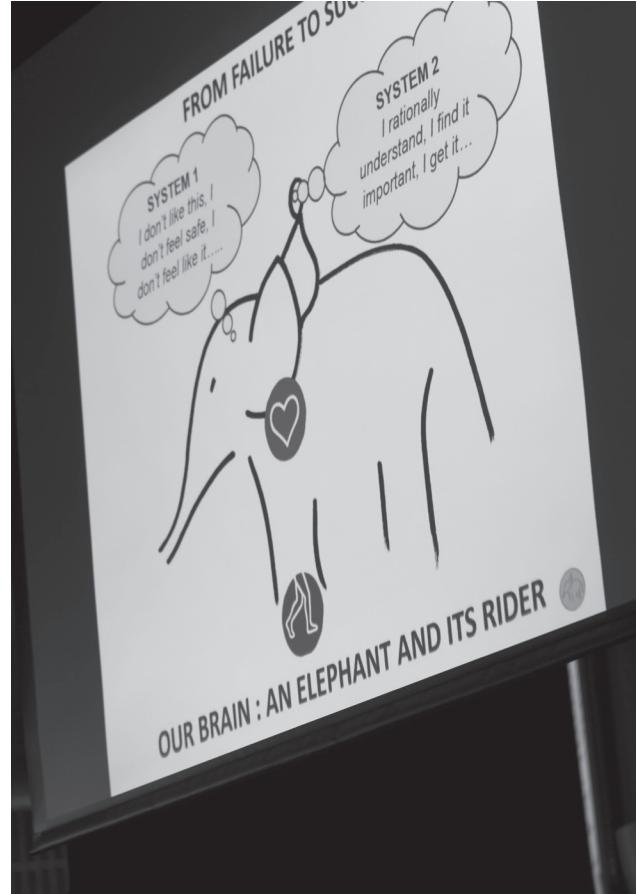
Il faut changer les normes, les termes utilisés, les perceptions dans la formulation du discours... en mettant la priorité sur le volet inconscient via des termes spécifiques qui assurent la promotion des comportements inclusifs.

Commençons par exemple par inverser la lecture des chiffres. Oublions les objectifs tels qu'atteindre le taux de 30% de femmes dans des positions de leadership. Utilisons plutôt un plafond maximum de 70% de collaborateurs du

Ces trois approches, testées dans plusieurs organisations réparties à travers le monde, permettent d'installer une attitude inclusive dans la durée car elles agissent sur la culture et les systèmes. Il reste à les diffuser et à les partager aussi largement que possible afin que les progrès deviennent de plus en plus significatifs.

Tinna C. Nielsen.

Conference



From unconscious bias to conscious action

PATRIC JEAN

What can men do?

When we have power, we try hard not to lose it. Denial ("gender inequality is not a real problem, the refugee crisis, now that's a real problem"), evasion ("I will do the dishes and clean the house later, honey"), tricking women into feeling guilty ("men are victims of feminism") and well-meant sexism ("women are fragile and need to be cherished" or "men and women each have different roles to play in society") are but a few male strategies to keep the status quo.

Patric Jean unmasks these all too often heard arguments as excuses and passionately urges all men to stop looking the other way and leave their comfort zone. "It is time to move on from voluntarism, write down our commitments and report regularly on progress towards inclusion".



Speakers' video, photos and interviews are available on www.forumjump.eu/brussels

Is gender done? Can we do more and better than what we already did?

KEYNOTE	Diana Garibian	McKinsey
	Inge Woudstra	Managing Director W2O Consulting & Training
PANELISTS	Claire Godding	Head of Diversity & Inclusion at BNP Paribas Fortis
	Olivier Mey	Human Resources Director L'Oréal Belgilux
	Isabella Lenarduzzi	Founding & Managing Director of JUMP - Ashoka Fellow

DIANA GARIBIAN

Creating the right ecosystem

Diana Garibian has been working on the Women Matter research series at McKinsey. Despite modest improvements in the past few years, women are underrepresented at every level in the corporate pipeline—especially the senior level. Progressive executives know that gender equality is not only the right thing to do but also the smart thing. "Women are half of the talent pool. Recruiting, developing and retaining that talent is crucial for business performance. They also bring in a greater diversity in leadership styles. Companies with three or more women on their boards have better results on organisational and financial performance", she says, "that's why more CEOs are committing themselves to gender-equality goals for the institutions they lead".

While many companies are implementing gender equality measures, they do not see the results they wish to achieve. Gender equality is somehow proving difficult to achieve.

Women are as ambitious as men but turn out to be less confident. How can women thrive if they do not feel supported by corporate culture?

Diana Garibian argues companies need to work on different fronts simultaneously to create a full ecosystem and corporate culture in which gender equality can become reality. First of all, get the company leadership's commitment: change initiatives must be a strategic priority to have any chance of success. Second, design interventions to help women become better leaders and design conditions under which they can. Crucial aspects include sponsoring (and not just mentoring) women, and gender neutralising prevailing leadership styles.



“Providing new types of role models in strategic positions, not only women but also men using more collaborative approaches, are a powerful tool for gender inclusiveness. It makes women more confident to express their ambitions.”

CLAIRES GODDING

Is gender done? Can we do more and better than what we already did?

INGE WOUDSTRA

Let's get gender smart

Inge Woudstra compares making your way through the corporate landscape to a bad childhood memory: "At school the loud boys who pushed their way to the front of the group always got the go-carts. Me waiting politely and patiently for my turn didn't get the teacher's attention. So one time I pushed my way forward and got the go-cart I wanted to ride so badly. But it didn't feel quite like me, so I concluded that go-carts weren't my thing".

If this sounds familiar to you, chances are you are a woman. A survey analysing the reasons for women to leave organisations revealed that 70% did not feel valued in the workplace. 65% felt excluded from the team or decision-making. 64% found their organisation to be male-dominated and more than 50% did not see enough opportunities for advancement.

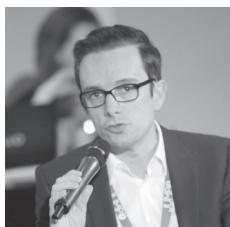
"It is time we change from changing women to changing the organisations", Inge Woudstra argues. An example: men and women compete differently. Men want to be the fastest, the strongest, they want to earn the most. Women,

on the other hand, compete to be the nicest, the most popular. This makes it harder for them to step forward and ask for a raise for example, simply because it isn't a very nice thing to do.

A gender smart manager is aware of this and values the different styles in which women work. Is asking your colleagues' opinions on an idea you have a sign that your idea isn't that great? No, it helps ensure a smoother implementation process! Is not hiding your emotions at work a dumb thing to do? No, it's why you have such a strong client-base! "We urgently need to start creating gender smart women, who feel confident about their skills; gender smart leaders, who value women; and gender smart organisations based on transparency and fairness", Inge Woudstra concludes.



“At L'Oréal we realised we had a problem because despite recruiting a lot of women at entry-level, we didn't have a lot of women at the top. We combined a top-down and bottom-up approach to tackle the issue”

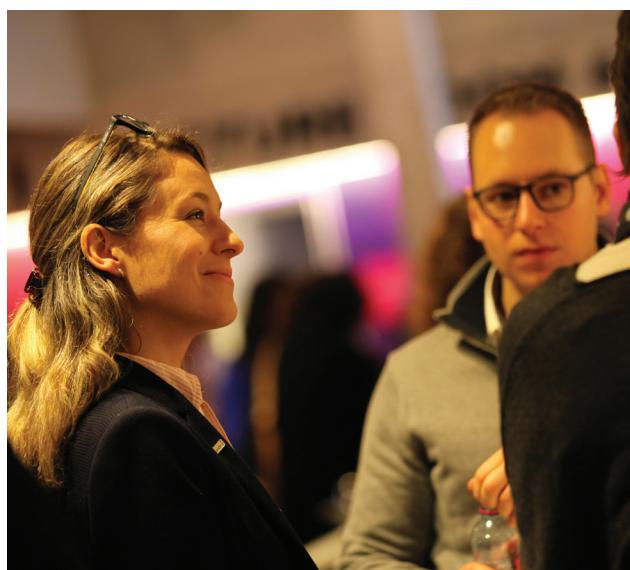


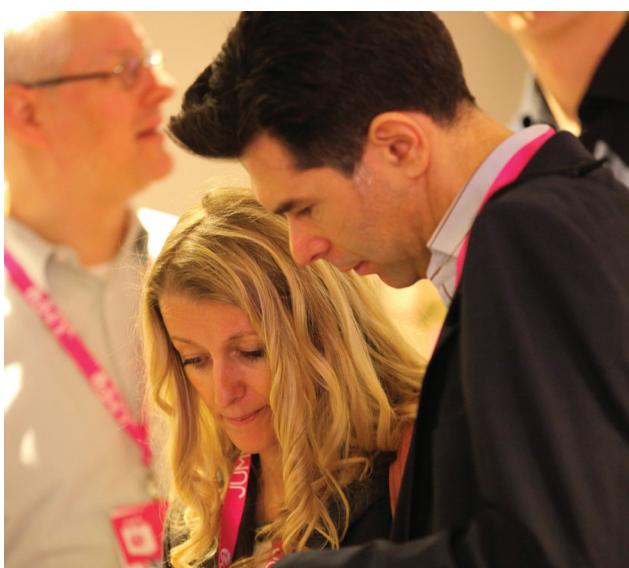
OLIVIER MEY



ISABELLA LENARDUZZI

“Organisations need to measure gender equality, set clear objectives and make people accountable”





Toolboxes

Toolboxes for gender equality

He said, she said: lost in translation

COACH **Dorothy Dalton**

Co-Founder and CEO of 3Plus International



The role of employee networks in your diversity strategy:
how to maximise positive outcomes

COACH **Veronika Hucke**

CEO D&I Strategy and Solutions



Quelles actions citoyennes pour soutenir les législations
en faveur de l'égalité?

COACHS **Marie Arena** - MEP - Member of the Committee on Women's Rights and Gender Equality

Isabelle Simonis - Ministre de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Joanna Maycock - Secretary General at European Women's Lobby



Getting men on board: how to win their hearts and minds?

COACHS **Curt Rice** - Rector at Oslo & Akershus University College of Applied Sciences

Marc Timmerman - Managing Partner at Axiom Consulting Partners Europe



Social and conventional enterprises co-inspiring each other to
promote gender opportunities (Gender Balance Power Map)

COACHS **Denis Stokkink** - **Dr. Daniela Bankier** - **Emily Usher** - **Heather Roy** - **Lenka**

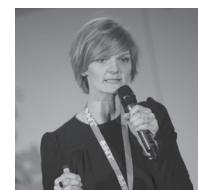
Formánková - **Margita Lukkarinen**



How to mitigate unconscious bias through innovative
behavioural techniques called Inclusion Nudges

COACH **Tinna C. Nielsen**

Anthropologist, Founder of Move the Elephant for Inclusiveness



Toolboxes



Speakers' video, photos and interviews are available on www.forumjump.eu/brussels

Workshops

Skill-building Workshops

Developing your political savviness

COACH **Katleen De Stobbeleir**

Associate Professor at Vlerick Business School



Geef kleur aan je leven via Personal Branding

COACH **Karin Cammaerts**

Zelfstandig Consultant bij Passion for Work



Manager des femmes et être managé(e) par des femmes

COACH **Olivia Lamorlette**

Actress-consultant, Impro2



Key steps to a job you love

COACH **Catherine Piana**

Founder and CEO of Gecko Strategies, Director General ad interim at the
Confederation of European Security Services



Your impactful pitch: Convince anyone of anything (almost) every time

COACH **Monique Blokzyl**

Founder of the Business Launch Portal



Cleopatra: lessons learnt from a queen on leadership and career development for women

COACH **Paul Vanderbroeck**

Leadership expert



Workshops



Digital Detox: créez votre relation idéale avec la technologie

COACH **Alia Cardyn**

Coach et auteure de « Petit manuel de survie dans la jungle du quotidien »,
« Digital Detox » et « Créer son équilibre vie privée vie professionnelle »



Women's Career Cycles: a gender difference women and companies must manage

COACHS **Avivah Wittenberg-Cox** - CEO of 20-first

Yasmin El-Dabi - Programme Leader & Executive Coach

Samantha Clarke - Happiness consultant & changemaker, Samantha &



Narcissiques, saboteurs, paresseux... Comment gérer les Casse-Nouilles au boulot ?

COACH **Geneviève Smal**

Coach en présentation et synergologue



Body Language, een andere aanpak voor zelfkennis en een betere verbinding met anderen

COACH **Sofie-Ann Bracke**

Coach and trainer in non-verbal communication



Speakers' video, photos and interviews are available on www.forumjump.eu/brussels

Quotes

What participants say

“ I wasn’t sure how 700 people would work in the space, but it did and the atmosphere was one of calm energy ”



“ 3 words: interesting, thought provoking, inspiring ! ”



“ I would like to take a moment today and say a BIG THANK YOU for your amazing work for us - women! And thank you for another great JUMP Forum experience !!! ”



“ J’ai trouvé la journée très riche. La qualité des interventions était excellente et l’organisation impeccable, le tout dans une ambiance générale accueillante et décontractée ”



“ I managed to get at the conference and both myself and my colleague were excited about the high quality of the forum. So it was really great and insightful ”



“ You did a terrific job preparing this event and I have no feedback for improvement what so ever because it was perfect ”



“ Merci pour la féminité, le dynamisme et l’enthousiasme de cet Event. Un beau coup de boost face à la morosité ambiante ”



“ I would strongly encourage more men to join in this discussion and attend the Jump Forum next year, we need to become an active participants in activities that remove barriers and promote equality. ”



Sponsors

We thank our partners

WOMEN-FRIENDLY COMPANIES



JUMP PARTNERS



McKinsey&Company



INSTITUTIONAL PARTNERS



MEDIA PARTNERS



Photos: Ralitza Soultanova
Muriel Vandermassen

JUMP

Promoting gender equality, advancing the economy

WWW.FORUMJUMP.EU

JUMP in Brussels
22 av Winston Churchill
1180 Brussels BE-Belgium

JUMP Paris
c/o Ylios 29 Rue Vernet
75008 Paris FR-France

WWW.JUMP.EU.COM