

Vrouwen en organisaties: *de weg naar meer diversiteit en resultaat.*

door Esther Mollema

In de afgelopen drie jaar trainden wij meer dan 300 vrouwen aan de hand van de tien loopbaanvalkuilen voor vrouwen in organisaties. Dit artikel is een reflectie op de uitkomsten van de door ons gebruikte test en geeft aanwijzingen hoe organisaties diversiteit serieuzer kunnen benutten.

Hoezo meer vrouwen?

Vrouwen zijn niet beter dan mannen. Vrouwen zijn wel anders. Juist dat anders zijn maakt ze interessant. Organisaties presteren beter als op alle niveaus mensen in diverse en complementaire teams werken. Diversiteit zorgt voor meer meningen en meer gezichtspunten. De besluiten die diverse en complementaire teams nemen hebben een hogere kwaliteit en leveren de organisatie meer op. Ook kan een organisatie uit een veel grotere pool van talenten werven als zij openstaat voor meer diversiteit. En de markt verandert snel; met medewerkers met verschillende achtergronden kan hierop beter worden ingespeeld. Daarom is diversiteit belangrijk.¹

Diversiteit is veel meer dan alleen maar vrouwen in organisaties. Het gaat ook om andere culturen en bijvoorbeeld de integratie van meer homoseksuelen in alle lagen van de organisatie. In dit artikel richten we ons specifiek op vrouwen. Wij hebben onze kennis voornamelijk rond dit thema opgebouwd.

Teveel lipservice en te weinig kennis

Er is in Nederland veel aandacht voor vrouwen in organisaties. Er wordt onuitputtelijk over geschreven en er zijn veel initiatieven binnen en tussen organisaties. Ofschoon we meer resultaten toejuichen, vinden we veel initiatieven weinig meer dan lipservice. Zoveel organisaties boeken weinig echte resultaten. Wel staan hun diversiteit initiatieven fier in het jaarverslag om zich als maatschappelijk verantwoorde onderneming (MVO) te tonen. Veel meer dan geld – en tijdverspilling is de aandacht voor diversiteit in dit soort organisaties niet.

¹ Onderzoek van het Center for Organizational Performance, 2007. Zie www.hpocenter.com.

© 1999 Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



"We need to focus on diversity. Your goal is to hire people who all look different, but think just like me."

De mannen die vaak organisaties leiden, hebben volop meningen over vrouwen in organisaties. Toch geven ze in meerderheid andere redenen aan waarom vrouwen het niet redden in organisaties, dan vrouwen zelf.

Als voornaamste reden voor het niet doorstoten naar de top van organisaties geven mannen de combinatie zorg/werk aan. Zij geven aan dat vrouwen thuis zoveel taken hebben dat die lastig te combineren zijn met een veeleisende baan. Daarnaast geven ze aan dat vrouwen er vaak zelf voor kiezen om zich meer, of zelfs helemaal, met de zorg van hun kinderen bezig te houden. Bij vrouwen blijkt de combinatie van werk en privé weliswaar een obstakel (bijvoorbeeld de opvangmogelijkheden voor kinderen sluiten vaak niet aan bij de behoeftes van werkende vrouwen), maar het is de sluitpost van de redenen waarom vrouwen hun ambities verliezen en kiezen voor een carrière met geen of weinig ambitie. Een recent McKinsey onderzoek (november 2007) geeft nogmaals overduidelijk aan dat vrouwen en mannen de positieve en negatieve werkervaringen als leidend zien voor het al dan niet volgen van hun ambities. Niet de huiselijke factoren.

Het is wel wat ironisch dat de Nederlandse man aangeeft dat zorg/werk taken in zijn ogen de belangrijkste belemmering voor een carrière met ambitie voor vrouwen vormt. Daarmee geeft hij aan zelf thuis te weinig zorgtaken te hebben om zijn vrouw een carrière te gunnen. Gelukkig zien we ook dagelijkse andere voorbeelden.

De belangrijkste belemmeringen voor vrouwen in organisaties

Maar wat zijn dan wel de belemmeringen voor vrouwen om echt door te stromen?

Geen vrouw is gelijk zo blijkt, en gelukkig maar. Toch zijn twee redenen heel vaak dominant. In alle literatuur en discussies rond dit onderwerp in Nederland, vinden we maar weinig over deze twee kwesties:

- **Vrouwen zeggen niet duidelijk wat ze precies willen.**

Vrouwen en mannen worden met gelijke ambities geboren. Ambitie is niet veel meer dan iets erg goed kunnen en er erkenning voor krijgen. Om bijvoorbeeld een beroemde zangeres te willen worden moet je én goed kunnen zingen én door je publiek worden erkend als een entertainer en zangeres van formaat. Hiervoor moet je podium zoeken.

In de opvoeding en educatie van vrouwen is het inhoudelijk bekwaam worden geen probleem. Vrouwen zijn vaak toegewijde studenten (vaak met een hoger opleidingsniveau) en ook na hun studie volgen ze meer cursussen en opleidingen dan mannen. Het probleem zit hem in de erkenning vragen en krijgen. Op subtiele wijze is de opvoeding en educatie van vrouwen doorspekt met boodschappen dat bescheidenheid een deugd is voor een meisje en het niet past om teveel erkenning te vragen.

Dit is een voor veel vrouwen moeilijk te onderkennen obstakel omdat het vaak zo subtiel gaat. Veel vrouwen geven aan op jonge leeftijd juist altijd haantje de voorste te zijn geweest. Het gaat hier echter niet om wat zij wilden, maar hoe de omgeving op hen reageerde. Anna Fels, een gerenommeerd Amerikaanse psychologe, geeft aan dat bijvoorbeeld in de educatie jongetjes stevast meer aandacht krijgen dan de meisjes. Hoewel niemand het bewust doet, geeft volgens het Anna Fels onderzoek 15 van de 15 leerkrachten in de kleutergroepen meer aandacht aan de jongens dan aan de meisjes. Let wel, deze leerkrachten zijn in de grote meerderheid vrouwen en dit proces gaat vaak onbewust. Gedurende hun hele educatie zal vrouwen dit achtervolgen. Zo heeft een opgestoken hand van een mannelijke student in de collegezaal meer kans gehoord te worden dan een vraag of opmerking van een vrouwelijke student.²

Gevolg is dat veel vrouwen aan hun loopbaan beginnen met een vaak indrukwekkende hoeveelheid kennis, maar een onduidelijk beeld hoe ze met deze kennis iets gaan bereiken. Omdat erkenning vragen voor je talenten en kennis voor veel vrouwen lastig is, is daarmee ook het bepalen van je ambitie een zware opgave. Tijdens de trainingen werd maar wat vaak duidelijk dat veel zeer talentvolle vrouwen werken zonder duidelijk te kunnen vertellen wat ze ermee willen bereiken. Als ze het al wel wisten dan kwamen ze vaak niet verder dan de eerstvolgende stap in hun carrière. Vaak lukte het veel vrouwen nog wel

² *Do Women lack ambition?* Anna Fels, Harvard Business Review, april 2004 en *Necessary Dreams, Ambition in women's changing lives*, Anchor Books.

om erkenning te vragen en krijgen bij hun direct leidinggevende, maar werken aan erkenning in de gehele organisatie, leek een brug te ver. Omdat veel mannen in dezelfde subtiele cultuur zijn opgegroeid (zij kregen telkens meer aandacht dan de vrouwen), reageren veel mannen negatief op vrouwen die met een duidelijke gedrevenheid en ambitie hun werk doen. Dit zelfde geldt ook voor vrouwen die bij andere vrouwen graag bescheidenheid willen zien en ze anders snel afdoen als *bitch*.

Veel vrouwen zijn al geholpen als ze dit mechanisme beter kennen. Ze kunnen dan makkelijker herkennen waar het vragen van erkenning nodig is en lastig blijkt. Het aanleren van meer erkenning vragen en krijgen is een proces wat vrouwen zich stukje bij beetje in moeten hervinden. Langzaam maar zeker komt dan ook de echte ambitie weer om de hoek kijken. Veel vrouwen durven na een tijdje oefenen te zeggen: met mijn gedegen achtergrond en mijn wil om hier zaken echt beter te maken wil ik hier eigenlijk gewoon in de directie zitting nemen.

- **Vrouwen begrijpen het spel van een organisatie niet echt**

Het tweede belangrijke obstakel voor vrouwen is dat ze vaak niet goed begrijpen in welke context ze hun loopbaan vervullen. Slechts een enkele vrouw kent die context zo goed dat ze er zich makkelijk in beweegt. Met context bedoelen we de vaak ongeschreven regels hoe mensen in een organisatie samenwerken en samen iets tot stand brengen.

Verreweg de meeste organisaties hanteren regels die lang geleden overgenomen zijn uit een heel masculiene omgeving, het leger. Dat was ten tijde van het begin van de industriële revolutie het enige voorbeeld van een organisatie die heel veel mensen moest laten samenwerken. Veel van de regels om in dit systeem vooruit te komen zijn bij velen bekend, maar bij veel vrouwen niet.

In de training behandelen we de 25 onbeschreven regels van het spel. Hier beperken we ons tot drie voorbeelden om dit obstakel te verduidelijken:

In het spel wordt uitgegaan van functiebeschrijvingen met afgebakende verantwoordelijkheden. Net als in het leger is het niet echt de bedoeling dat iemand als vaandrig zich opeens de strategie van het gevecht bemoeit. Wat we veel zien is dat vrouwen vooral in verantwoordelijkheden denken. Als we gevraagd worden een individuele vrouw te helpen die ondanks haar harde werken toch een slechte beoordeling krijgt, kijken we altijd eerst naar de functiebeschrijving en dan naar de door haar uitgevoerde taken. Vaak zien we een discrepantie. De vrouw heeft zich heel druk gemaakt voor zaken die in haar ogen zeer belangrijk waren, maar die niet in haar functiebeschrijving stonden.

Een andere ongeschreven regel van het spel is dat veel beslissingen in de informele sfeer worden genomen. Een vergadering is vaak slechts de bezegeling van een al voorbereide beslissing. Vrouwen maken nogal eens de fout zich geheel afzijdig te houden van de wandelgangen om zich stuk te bijten in de inhoudelijke voorbereiding van de vergadering. Zij beginnen zo vaak pas te strijden als het gevecht allang door een ander gewonnen is.

Ook hoort een beetje aanzetten of overdrijven wel tot het spel van de meeste organisaties. Dat is een manier van erkenning vragen die vaak toch wel geaccepteerd wordt. Men doet het vooral om opgemerkt te worden en "in beeld lopen" om zo voor benoemingen in aanmerking te komen.

Als vrouwen de regels zoals hierboven uitgelegd krijgen is er eerst een grote terughoudendheid en lichte afkeer om deel te nemen. 'Als het zo moet dan weet ik niet of ik dat wel wil'. Maar eenmaal teruggekomen op de werkvloer is er vaak al snel het plezier van het beter doorzien van het spel en de eenvoud om zelf kleine successen te boeken. Veel vrouwen zullen ervoor kiezen niet de meest gewiekste spelers van het spel te worden, maar doen daarna net genoeg mee om als een echte speler gezien te worden en vooruit te komen.³

Hoop voor vrouwen en kansen voor organisaties

Kunnen vrouwen hun houding veranderen? Kan de huidige generatie vrouwen echt aangezet worden tot meer ambitie en meer carrière? Ons antwoord is ja. Na een stevige training en wat begeleiding zijn de meeste vrouwen er echt klaar voor.

Uit de vele reacties na de training blijkt het soms niet eens erg moeilijk te zijn om in een andere versnelling door te gaan.⁴ Het gemakkelijkste voorbeeld is een email van een vrouw nog geen 24 uur na haar training. Zij had tijdens de training haar ambitie geformuleerd om binnen haar adviseurorganisatie in het Management Team te willen komen. Haar eerste stap was van projectleider tot senior projectleider te worden benoemd. In het gesprek dat ze direct met haar leidinggevende aanging vroeg ze om die promotie. Het enige wat hij zei: "Wil je het echt? Met alle zorgen van een senior inclusief en straks in het MT?" Ze knikte en hij zei: "You make my day, hier heb ik lang op zitten hopen. Go for it!"

Soms is ook het traject lastiger omdat mannen vrouwen met een echte ambitie ook best bedreigend vinden. Hier moeten vrouwen die meer willen niet alleen zichzelf maar ook hun leidinggevende coachen. Onze gouden regel is dat zoiets nooit meer dan 10 maanden mag duren. Vrouwen moeten daarna gaan uitzien naar een andere leidinggevende die ze echt ondersteunt om hun ambities waar te maken.

³ Aanbevolen boeken hierover zijn, alhoewel zeer Amerikaans o.a. *Hardball for Women* van Pat Heim en *Nice girls don't get the corner office* van Lois.P. Frankel.

⁴ Voor meer recensies op de training verwijzen we u graag naar: www.femaleleadership.nl

Er is veel te winnen voor vrouwen en organisaties door meer kennis en inzicht te verkrijgen over de werkelijke redenen dat vrouwen niet doorstromen. Organisaties die het echt snappen zullen in de komende jaren als magneet werken voor vrouwen die weten wat ze willen. Niet alleen vangen deze organisaties hun vergrijzingtekorten zo moeiteloos op, ook zal de kwaliteit van deze organisatie door deze gezochte diversiteit stijgen.

Esther Mollema is directeur van Direction Europe, een organisatie die zich richt op leiderschap en teamontwikkeling. Female Leadership is daarvan een van de onderdelen. Organisaties als ING, AXA, Schiphol, Solvay, Ministerie van Buitenlandse Zaken, Rijkswaterstaat, Phillip Morris, Royal Haskoning en Gasunie zetten deze training, vaak ook als in-company in, om vrouwen te helpen hun ambities vast te houden. Esther is tevens directeur van het Center for Organizational Performance, die de vijf factoren voor high performance organizations (HPO) wetenschappelijk bestudeerde. Ook vanuit dit perspectief is diversiteit van groot belang.