

DE FEM- DEAL

Van Marlies Brenters verscheen eveneens
bij Ambo|Anthos *uitgevers*

Een vrouw heeft zeven gezichten
Mannen in soorten en maten
Overzee

Meld je aan voor onze nieuwsbrief om op de hoogte te blijven van
de nieuwste boeken van Ambo|Anthos *uitgevers* via
www.amboanthos.nl/nieuwsbrief.

MARLIES BRENTERS

**DE
FEM-
DEAL**

**HOE ORGANISATIES MOETEN VERANDEREN
OM VROUWEN AAN DE TOP TE KRIJGEN**

Ambo|Anthos
Amsterdam



ISBN 978 90 263 6053 4
© 2022 Marlies Brenters
Omslagontwerp Alexandra de Vries
Foto auteur © Bert Wisse

Verspreiding voor België:
Veen Bosch & Keuning uitgevers nv, Antwerpen

INHOUD

VOORWOORD	7
DE MYTHE VAN HET GLAZEN PLAFOND	11
DE MENDEAL	
DE M-FACTOR	23
Mannen aan de leiding	25
Masculiene organisatiecultuur	37
Masculiene waarden	48
VROUWEN VERDWIJNEN UIT BEELD	59
Vooroordelen	60
Oordelen	71
Verwachtingen	82
Leiderschap	90
Vrouwen selecteren zichzelf uit	98

DE FEMDEAL

DE TEGENWIND WEGNEMEN	113
Ban vooroordelen uit	113
Maak oordelen objectiever	119
Stel aan vrouwen dezelfde verwachtingen	124
Kies andere leiders	127
Minder MenDeal	129
DE M-FACTOR NAAR NUL BRENGEN	133
De man-vrouwverhouding in evenwicht brengen	134
Een einde maken aan een masculiene organisatiecultuur	140
Feminiene waarden leidend laten zijn	148
Vrouwen in beeld	155
WIE MOETEN DE FEMDEAL REALISEREN?	159
Hoe kunnen mannen aan de leiding ruimte maken voor vrouwen?	160
Hoe kunnen HR-managers de opmars van vrouwen stimuleren?	172
Hoe kunnen vrouwen leiders worden en het verschil maken?	182
NAWOORD	199
WAT IS DE M-FACTOR VAN JOUW ORGANISATIE?	201
DANK	203
LITERATUUR	205

VOORWOORD

Het tekort aan vrouwen aan de top wordt altijd verklaard door het ontbreken van adequate kinderopvang, niet de juiste arbeidsvoorwaarden om vrouwen in staat te stellen om werk en gezin te combineren, en gebrek aan ambitie bij vrouwen zelf. Het ligt aan een tekortschietende overheid, die de randvoorwaarden om vrouwen carrière te kunnen laten maken niet regelt, aan organisaties die vrouwen onvoldoende voorzieningen bieden om een carrière te hebben naast hun gezin, en aan parttime-prinsesjes die het zich in Nederland – in tegenstelling tot in veel andere landen – kunnen permitteren om niet fulltime te werken. Dit zijn allemaal steekhoudende argumenten, maar daarmee is het tekort aan vrouwen aan de top nog niet verklaard.

Ons wordt voorgehouden dat een organisatie een meritocratie is, waar je capaciteiten doorslaggevend zijn voor hoe ver je komt: degenen aan de top zitten daar omdat ze de besten zijn. Dat komt echter niet overeen met de werkelijkheid. Organisaties zijn *gendered* en sommige meer dan andere, dat wil

zeggen dat de logica van hoe ze functioneren ten gunste werkt van mannen. In organisaties waar vrouwen niet of nauwelijks aan de top komen, hebben mannen zo'n grote voorsprong dat vrouwen hen niet kunnen bijbenen, laat staan inhalen, een enkele uitzondering daargelaten. Inderdaad: je ziet het pas als je naar het tekort aan vrouwen aan de top kijkt vanuit het perspectief van hoe een organisatie is ingericht en opereert. Vanuit dit uitgangspunt ligt de oplossing niet alleen in de randvoorwaarden optimaliseren of in vrouwen aansporen om meer ambitie te hebben. De conclusie kan niet anders zijn dan dat organisaties zélf moeten veranderen om ruimte te maken voor vrouwen.

In het eerste deel van dit boek laat ik zien dat er in organisaties waar vrouwen niet aan de top komen sprake is van een zogenoemde MenDeal. Deze organisaties zijn ontworpen om mannen naar de top te brengen, waardoor die mannen – en vrouwen trouwens ook – denken dat ze de rechtmatige leiders zijn. Ik beschrijf hoe subtiel, en vaak zonder dat het te bewijzen is, mannen worden bevoordeeld en vrouwen worden benadeeld, zonder dat mannen daarop uit zijn of vrouwen dat in de gaten hebben.

In het tweede deel van het boek licht ik toe hoe organisaties de MenDeal kunnen omzetten naar een FemDeal, waarbij mannen en vrouwen gelijke kansen krijgen. Ik laat ook zien wie aan zet zijn en wat ervoor nodig is om zo'n werkomgeving te creëren.

Ik realiseer me dat diversiteit en gelijke kansen meer omvat dan de vertegenwoordiging van vrouwen in het hogere management, maar betrekking heeft op alle minderheidsgroepen.

ringen die nu geen toegang hebben tot de macht. In dit boek richt ik me alleen op vrouwen en verwijst het woord ‘diversiteit’ naar de man-vrouwverhouding. Ik ben me ervan bewust dat ik hiermee diversiteit in de brede zin van het woord geen recht doe. Tot slot: kun je eigenlijk wel generaliserend schrijven over vrouwen? Kun je wel algemene waarheden over vrouwen verkondigen terwijl vrouwen meer van elkaar verschillen dan met elkaar gemeen hebben, net als mannen overigens. Hoezeer vrouwen ook onderling verschillen, ze delen ook ervaringen doordat aan vrouwen andere verwachtingen worden gesteld dan aan mannen. Die zijn universeel en te verklaren vanuit de gedragspsychologie. Daarom kun je over vrouwen uitspraken doen die voor vrouwen in het algemeen waar zijn. Tegelijk is een disclaimer op zijn plaats, want dit betekent niet dat ze voor elke vrouw altijd waar zijn.

DE MYTHE VAN HET GLAZEN PLAFOND

Waarom bestaat het tekort aan vrouwen aan de top eigenlijk nog steeds, terwijl steeds meer vrouwen werken en ze ook steeds meer uren werken? Vrouwen stromen in ongeveer even grote aantallen in op de arbeidsmarkt als mannen, en onder aan de organisatiepiramide is de man-vrouwverhouding in balans. Maar met elke volgende stap op de hiërarchische ladder vallen er meer vrouwen af en wordt de man-vrouwverhouding steeds schever, ten gunste van de mannen. De uitval van vrouwen is het grootst bij de eerste stap: van medewerker naar manager. Daardoor ontstaat er al meteen in het begin een ongelijkheid in mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden. Die kan niet meer zo makkelijk worden rechtgetrokken en daardoor is de poule van vrouwen om uit te rekruteren voor een topfunctie klein. Weliswaar is de man-vrouwverhouding op alle niveaus iets gunstiger geworden voor vrouwen. In 2022 zijn er 2 procent meer vrouwen op startniveau en 5 procent meer aan de top dan vijf jaar daarvoor, maar vrouwen zijn in het algemeen nog steeds ondervertegenwoordigd in de hogere regio's van het bedrijfsleven en veel andere organisaties.

	Man	Vrouw
Startniveau	52%	48%
Manager	59%	41%
Senior manager	65%	35%
Vice-president	70%	30%
Senior VP	73%	27%
Top	76%	24%

McKinsey, Women in the Workplace, 2021

Je zou verwachten dat er in ieder geval vanaf middenmanagementniveau vrouwen vanwege hun relationele vaardigheden minstens even vaak als mannen worden benoemd op leidinggevende functies want die worden hoger in de hiërarchie immers relatief belangrijker. Dan gaat het meer om motiveren en inspireren dan om controleren en aansturen. Maar dat is niet zo. Een organisatie die de doorstroom van vrouwen wil bevorderen, moet zich niet alleen druk maken om het glazen plafond – dus de stap van net onder de top naar het hoogste niveau –, maar minstens evenzeer over de stappen die daaraan voorafgaan, en zeker over de eerste stap van medewerker naar leidinggevende.

De carrière ladder wordt altijd voorgesteld als een trap met gelijke treden. Dat is misschien zo voor mannen, maar voor vrouwen is het een trap waarbij ze voor de opstap naar de eerste trede meteen al een polsstok nodig hebben. Het glazen plafond is wat dat betreft een misleidende term, omdat dat begrip de suggestie wekt dat vrouwen pas te maken krijgen met een onzichtbare barrière vlak onder het niveau van de top, terwijl die er al is vanaf de eerste stap, zoals blijkt uit het rapport Wo-

men in the Workplace. Er is eerder sprake van een glazen opstapje, een onzichtbare barrière voor vrouwen bij de eerste stap op de hiërarchische ladder.

Op elk niveau in de hiërarchie vallen meer vrouwen dan mannen af. Vrouwen verdwijnen niet alleen uit beeld omdat ze minder vaak leidinggevende functies krijgen, ze zien er ook vaker zélf van af. Vaak tot hun eigen verbazing hebben veel vrouwen die vol ambitie aan hun loopbaan begonnen na een aantal jaren een andere mindset. Carrière maken hoeft dan niet meer zo nodig. Bij de start van hun werkzame leven zijn ze even ambitieus als mannen, maar vaker dan mannen verliezen ze gaandeweg hun ambitie. Ze haken niet alleen af omdat hun baan zich niet laat verenigen met hun zorgtaken, wat altijd wordt aangevoerd als de belangrijkste reden waarom vrouwen uit beeld verdwijnen, maar ook uit onvrede omdat ze hun potentieel niet kunnen realiseren of omdat ze meer voldoening hopen te vinden in ander werk of een andere invulling van hun leven. Organisaties

Van de vrouwen heeft 43 procent de ambitie om een toppositie te bereiken in de eerste twee jaar in hun baan, tegenover 34 procent van de mannen.

Mannen en vrouwen hebben er evenveel vertrouwen in dat ze die positie zullen bereiken, maar in de loop der tijd daalt het ambitieniveau van vrouwen met 60 procent ten opzichte van de beginjaren. Na twee jaar is het percentage mannen dat een toppositie ambieert ongewijzigd (dus nog steeds 34 procent), terwijl dat van vrouwen is gezakt naar 16 procent.

Bain & Company, 2014

kunnen moeite hebben om vrouwen te binden omdat ze niet voorzien in wat veel vrouwen ten diepste zoeken in hun werk.

Organisaties waar vrouwen niet tot leidinggevende functies en het bestuur doordringen, menen dat ze er alles aan doen om vrouwen aan boord te houden en te ondersteunen. Daarmee doelen ze dan op de arbeidsvoorwaarden: die zijn in de loop van de jaren zo aangepast door de mogelijkheden tot flexwerken, thuiswerken, ouderschapsverlof, zorgverlof en parttime werken dat de combinatie van werk en privé makkelijker is geworden.

En ze hebben een diversiteits- en inclusiebeleid, en vaak ook speciale functionarissen die daarmee zijn belast, waardoor specifiek aandacht wordt besteed aan de ontplooiingskansen voor vrouwen, bijvoorbeeld door middel van speciale opleidingsprogramma's. Dan is er toch niets meer wat vrouwen belet om carrière te maken? Dus moet het wel aan de vrouwen zelf liggen dat ze niet hogerop komen. Als ze nu maar gewoon deden wat mannen doen, dan komen ze er wel, is dan ook al sinds jaar en dag de strekking van adviezen die vrouwen die carrière willen maken te horen krijgen.

Het boek *Nice girls don't get the corner office, 101 unconscious mistakes women make that sabotage their careers*, geschreven door Lois Frankel, is een bestseller geworden omdat vrouwen massaal overtuigd zijn geraakt van de boodschap die in dat boek wordt verkondigd, namelijk dat het aan henzelf ligt als hun loopbaan stagneert en dat ze zich aan mannen moeten spiegelen als ze carrière willen maken. Vrouwen zouden zich de regels van het spel eigen moeten maken en net als mannen hun successen claimen, zich profileren, niet zeuren, niet perfectio-

nistisch zijn en niet meer pleasen, want lieve meisjes komen niet ver. Ze moeten ophouden met ploeteren, met aardig en behulpzaam zijn. En ze moeten stoppen met zich te verontschuldigen, en bovendien hun emoties onder controle houden. Al heel lang worden dit soort adviezen over vrouwen uitgestort: in boeken, trainingen en opleidingen. Zonder succes, want als die wel waardevol waren zou het tekort aan vrouwen in de top niet meer bestaan of in ieder geval minder nijpend zijn.

Dit soort adviezen zijn misplaatst omdat ze ervan uitgaan dat alle vrouwen hetzelfde zijn en dat ze de eigenschappen ontberen die nodig zijn om leiding te geven. Wetenschappelijk bewijs laat juist zien dat de verschillen tussen mannen en vrouwen onderling veel groter zijn dan tussen de seksen. Gina Rippon, auteur van *The Gendered Brain*, startte haar onderzoek vanuit de hypothese verschillen te zullen vinden maar kwam tot de conclusie dat er niet zoiets bestaat als een mannen- of een vrouwenbrein. Genderspecifiek gedrag, voor zover daarvan sprake is, voert terug op hormonen. Meer meisjes hebben een voorkeur voor spelen met poppen maar niet alle meisjes. Meer jongens hebben een voorkeur voor spelen met auto's maar niet alle jongens. Mannen hebben in aanleg meer testosteron dan vrouwen waardoor ze risiconemender en agressiever zijn. Vrouwen worden hormonaal gestuurd door oestrogeen en progesteron waardoor ze emotioneler zijn dan mannen. Maar individuele aanleg, de eigenschappen die je bij de geboorte meekrijgt, en opvoeding en ervaringen zijn minstens even bepalend voor persoonlijkheid. Wanneer een vrouw moet concurreren met anderen maakt ze meer testosteron aan terwijl de testosteronspiegel van een man die zorgtaken op zich neemt, daalt. Er zijn meer vrouwen dan mannen die moeite hebben met grenzen stellen, die zich te bescheiden

opstellen en niet stressbestendig zijn, en die daarom worden gepasseerd voor een promotie en niet de erkenning krijgen die ze verdienen. Maar er zijn ook vrouwen die wel assertief zijn, zichzelf op de voorgrond zetten en in hun doelgerichtheid weinig rekening houden met anderen. Deze vrouwen zouden eerder het advies moeten krijgen: sta iets minder op je strepen, gun anderen ook het podium en heb wat meer oog voor andermans wensen en behoeften.

Dat er qua persoonlijkheid geen significante verschillen tussen de seksen zijn komt ook naar voren uit onderzoek dat al tientallen jaren wordt gedaan naar de uitkomsten van de Big Five-test, wereldwijd de meest gebruikte persoonlijkheidstest. Vrouwen verschillen niet van mannen wat betreft doorzettingsvermogen, discipline, doelgerichtheid en ambitie: de eigenschappen die je ver brengen in je loopbaan. En ook niet qua intelligentie, een andere indicator die succes voorspelt. Mannen en vrouwen zijn even intelligent, zo blijkt uit hun scores op IQ-testen. Persoonlijkheid en intelligentie kunnen dus niet verklaren waarom vrouwen niet aan de top komen.

De adviezen die vrouwen voorhouden zich te spiegelen aan mannen gaan niet alleen uit van de ontorechte aanname dat alle vrouwen hetzelfde zijn, ze gaan er ook aan voorbij dat gedrag mede afhankelijk is van de context. Iedereen kent zelfverzekerde, ambitieuze, slimme, hardwerkende, assertieve, stressbestendige vrouwen die excelleren in studie, een verantwoordelijke baan hebben, succesvol een eigen bedrijf leiden en die ook nog eens – doordat ze het merendeel van de zorg op zich nemen – voor hun partner de randvoorwaarden scheppen om carrière te maken. Maar dezelfde vrouwen die assertief voor de belangen van hun kind opkomen, kunnen zich op hun werk de

mond laten snoeren. Dezelfde vrouwen die in hun vriendinengroep op de voorgrond staan, kunnen in hun baan onzichtbaar zijn. Dezelfde vrouwen die zelfverzekerd een eigen huis kopen, kunnen onzeker zijn als het om hun werkprestaties gaat. Als vrouwen niet de eigenschappen vertonen die nodig zijn om in de organisatie waar ze werken hogerop te komen, is dat niet te verklaren door het karakter van vrouwen, maar door een werkomgeving die dat tegenwerkt, ontmoedigt of afstraft.

De algemene aanname is dat elke organisatie een meritocratie is waar de besten winnen. De mensen aan de top denken zo omdat die hiermee het feit dat ze aan de top zitten rechtvaardigen. En wie hogerop wil komen denkt dit ook, want als je niet geloofde dat wie het best presteert het verst komt, zou het niet veel zin hebben om hard te werken. Maar deze aanname klopt niet: organisaties waar vrouwen niet tot de top doordringen, bieden geen gelijke kansen aan mannen en vrouwen. De meest capabele mannen komen aan de top, maar even zo capabele vrouwen vaak niet of nauwelijks. Er mag dan formeel sprake zijn van gelijke kansen voor iedereen, in de praktijk blijkt dat mannen altijd rugwind en vrouwen altijd tegenwind hebben – van een briesje tot heftige windvlagen.

Om de kansenongelijkheid op te heffen, zijn allereerst de mannen die nu organisaties leiden aan zet. Niet omdat zij de *bad guys* zijn die bewust vrouwen afwijzen, maar omdat ze een systeem in stand houden waarin ze onbewust de deur voor vrouwen aan de top dichthouden of hooguit op een kier zetten. Seksisme wordt ten onrechte vaak gezien als fout gedrag van kwaadwillende mannen, maar het komt voort uit het feit dat

mannen in de maatschappij meer aanzien hebben dan vrouwen. Mannen die zeggen dat ze zich niet schuldig maken aan seksisme en beweren dat ze iedereen hetzelfde behandelen, ontkennen hun geprivilegieerde positie en het effect van socialisatie dat hun aanleert om de dominante rol in de samenleving te spelen. Ik hoop dat zij na het lezen van dit boek inzien dat zij nooit hebben hoeven stilstaan bij hun bevoorrechte positie, omdat die er juist van afhing dat ze er niet bij stilstonden, waardoor ze zichzelf kunnen voorhouden dat ze de terechte leiders zijn. De ongemakkelijke waarheid is dat zij makkelijker aan de top van instituties, organisaties en bedrijven komen dan vrouwen omdat – anders dan mannen wensen te geloven – organisaties nu eenmaal geen gelijke kansen bieden aan iedereen. Het is gewoon niet waar dat de besten winnen. Het is aan de mannen aan de top om hun organisatie zo te veranderen dat de carrièrekansen voor vrouwen gelijk zijn aan die van mannen.

Met dit boek spreek ik ook HR-managers aan, omdat zij op een positie zitten om de tegenwind die vrouwen ervaren weg te nemen. Het is aan hen om een eind te maken aan de ongelijke kansen, die mede in stand worden gehouden door HR-beleid dat mannen onbedoeld bevoordeelt.

Ik richt me ook tot vrouwen, allereerst met de boodschap dat het zeker niet alleen aan hen ligt als ze niet aan de top van organisaties komen. Daarnaast wil ik vrouwen duidelijk maken – en ik hoop dat dit minstens even hard doorklinkt – dat als ze het carrièredraaiboek volgen dat door mannen is geschreven ze misschien wel aan de top komen, maar niet het verschil gaan maken. Want als vrouwen in leidinggevende functies denken en doen als mannen – en daartoe worden vrouwen die hogerop

willen komen verleid –, dan is hun toegevoegde waarde toch nog beperkt.

Tot slot richt ik me tot iedere lezer met de boodschap dat wat wij als vanzelfsprekend zien – namelijk dat het overwegend mannen zijn die organisaties leiden, omdat nu eenmaal de beste mensen aan de top komen – niet klopt. Dit boek is voor iedereen die wil nadenken over zijn of haar eigen aandeel in de status quo en zich wil afvragen welke rol hij of zij kan spelen in het veranderen daarvan.

DE MEN- DEAL

DE M-FACTOR

De wereld is ontworpen door en voor mannen, betoogt Caroline Criado Perez in haar boek *Onzichtbare vrouwen*. Met andere woorden: de wereld is een MenDeal. Dan gaat het bijvoorbeeld om klein ongemak, zoals sanitair in openbare ruimten: er is geen rekening mee gehouden dat vrouwen langer doen over een toiletbezoek dan mannen, waardoor er dus bij een gelijk aantal wc's altijd een wachtrij staat bij de vrouwen. Geen vrouw zal erbij stilstaan dat dit het gevolg is van het feit dat toiletblokken meestal door mannen zijn ontworpen. Of het gaat over het vrouwenhart, dat in de medische wetenschap lang tekort is gedaan omdat in onderzoek altijd is uitgegaan van een man.

Evenmin hebben we in de gaten dat mannen de dienst uitmaken in veel domeinen van het leven, omdat die zijn ontworpen om hen naar de top te brengen. Dit geldt ook voor veel organisaties. Daarvan heb je als vrouw geen idee, zeker niet als je net begint aan je loopbaan. Je gaat ervan uit dat het niet uitmaakt of je man of vrouw bent, en je denkt dat je capaciteiten doorslaggevend zijn voor je mogelijkheden om de top