



50%

***meer talent***



*Zo scoor je met vrouwen*

**ESTHER MOLLEMA**

[www.leiderschapontwikkelen.nl](http://www.leiderschapontwikkelen.nl)

Volg ons ook op Twitter | LinkedIn | Facebook

UITGEVERIJ RÉUNION

**50%**  
***meer***  
***talent***

ESTHER MOLLEMA

**50% meer talent**  
*zo scoor je met vrouwen*

UITGEVERIJ RÉUNION

[www.leiderschapontwikkelen.nl](http://www.leiderschapontwikkelen.nl)

Volg ons ook op [Twitter](#) | [LinkedIn](#) | [Facebook](#)

© 2009 Esther Mollema

Eerste druk november 2009

Tweede druk maart 2010

Vormgeving: oggi communicatie ([www.oggi.nl](http://www.oggi.nl))

Foto's: iStockphoto LP, Foto's van de auteur door Marjet van Veelen

Drukwerk: drukkerij Wilco

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN eBook 9789079263073

NUR 801

[www.uitgeverijreunion.nl](http://www.uitgeverijreunion.nl)

[info@uitgeverijreunion.nl](mailto:info@uitgeverijreunion.nl)

In de cases in dit boek zijn de namen van personen natuurlijk gefingeerd.

Ondanks al de aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kan noch de auteur noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortkomen uit enige fout die in deze uitgave zou kunnen voorkomen. Zowel uitgeverij als auteur sluiten alle aansprakelijkheid uit voor enigerlei directe of indirecte schade, van welke aard dan ook, die voortvloeit uit of in enig opzicht verband houdt met het gebruik van in dit boek gegeven informatie.

# Inhoudsopgave

<b>Start - Inleiding</b>	7
<b>1 Serious about sex</b>	10
<i>De directe voordelen van meer diversiteit</i>	
<b>2 Mindbugs</b>	18
<i>Waarom diversiteit ons niet komt aanwaaien</i>	
<b>3 Scoor met ambities</b>	32
<i>Haal het beste uit al je mensen</i>	
<b>4 Strategisch spelen</b>	44
<i>Breng je team in scoringspositie</i>	
<b>5 Beslissende momenten</b>	58
<i>Zo gaat die voorzet er ook echt in</i>	
<b>6 Coachend leiderschap</b>	70
<i>De weg naar succes</i>	
<b>7 Houd talent in de running</b>	82
<i>Moederschap en ambitie gaan prima samen</i>	
<b>8 De topteams van vandaag en morgen</b>	94
<i>Diversiteit is de toekomst</i>	
<b>9 Zo bouw je succesvolle teams</b>	104
<i>Zeven concrete stappen</i>	
<b>10 Finale</b>	112
<i>Wees écht 'serious about sex'</i>	
Over de auteur	125
Literatuur	127
Register	128

# ***Start***



**Op** mijn dertigste stond ik aan het hoofd van een trainingsorganisatie in New York, die in de meeste staten van de VS ook eigen trainingscentra had. In de tien jaar daarvoor had ik gestudeerd en gewerkt op verschillende plaatsen in de wereld. Werk was voor mij als topsport. Met grote concentratie en doelgerichtheid was ik met al mijn ziel en zaligheid bezig de bedrijven die ik leidde, iedere dag beter te maken. En met succes.

Toen we als gezin terugkeerden naar Nederland, viel het me op dat veel zeer talentvolle vrouwen met wie ik had gestudeerd, hun ambities intussen fors hadden teruggeschroefd. Ze werkten parttime en waren in hun relatie degenen die de meeste tijd voor de kinderen zorgden. Ook kozen ze ervoor om niet voor een volgende promotie te gaan en gaven als reden op: “Dat is bij ons toevallig zo gelopen”. Daarnaast waren er ook mannen met wie ik had gestudeerd, die tijdens hun studie niet bijzonder uitblonken, maar die de ene na de andere promotie kregen. En ik merkte dat er in Nederland in mijn dagelijkse werk een beetje lacherig werd gedaan over mijn cv met mijn al grote management- en internationale ervaring. Veel gesprekspartners stelden hierover vragen alsof ze het niet echt geloofden. Waarom niet? Wat was er aan de hand?

Ik besloot me een zomer terug te trekken om al het beschikbare materiaal over vrouwen en carrière te bestuderen. Ik las alles en in ieder zakelijk gesprek, ook al ging het over andere zaken, reserveerde ik wat tijd om een aantal door mij opgestelde hypothesen te testen. Langzaam maar zeker kreeg ik meer inzicht en groeide er een visie over vrouwen en ambitie, en de manier waarop mannen en vrouwen daartegenaan kijken.

Organisaties vroegen me mijn inzichten met hen te delen. Ik ontwierp een training voor vrouwen om hen de inzichten te geven om hun ambities niet kwijt te raken, maar ze juist waar te maken. Nu zijn we

ruim 1500 vrouwen verder. Ik train samen met mijn zeer gewaardeerde collega's Tilly Kesting, Muriel Schrikkema en Erna Versteegden. Iedere training opnieuw zien we hoeveel vrouwelijk talent er in Nederland rondloopt. En welke potentie er onbenut blijft. Dit jaar wees onderzoek uit dat onze training een bewezen effect heeft op het succes van vrouwen in organisaties en op de voortgang van diversiteit in een organisatie (het onderzoek staat op [www.femaleleadership.nl](http://www.femaleleadership.nl)). Het is een mooie aanmoediging om stevig met dit onderwerp door te gaan.

Vrouwelijke deelnemers aan de training introduceerden ons bij hun organisaties, en zo gingen we ook steeds meer werken met managers en de mensen die in organisaties verantwoordelijk zijn voor diversiteit. Het viel ons op dat de kennis over diversiteit binnen een organisatie nog steeds maar bij een heel klein clubje mensen zat, en dat we dit moesten proberen te veranderen. Want als we écht beter willen gaan presteren, dan moeten mensen in alle geledingen van de organisatie meer weten over diversiteit. En dat is ook mijn grote drijfveer achter dit boek.

Er worden veel boeken geschreven over dit onderwerp. Ze worden vooral door vrouwen gelezen en door mensen die er toch al veel over weten. Dit boek heb ik geschreven voor de lijnmanager, man of vrouw. Want alleen met hun inzet en commitment kan de klus geklaard worden. Met dit boek wil ik hen overtuigen van het belang van diversiteit, en ze aanmoedigen om zelf concrete actie te nemen. Om geen beleidsnotities af te wachten, of zelfs quota. Maar om er nu mee aan de slag te gaan, omdat zij daarmee het resultaat van hun organisatie kunnen verbeteren.

Dit boek gaat over genderdiversiteit, waar het onderwerp diversiteit natuurlijk breder is. Mijn boek gaat specifiek over vrouwen omdat zij het 'goud' voor organisaties zijn; vrouwen maken de helft van de bevolking uit en minstens de helft van alle goed opgeleide mensen in



Nederland. Ze zijn klaar om organisaties nog beter te maken. Als het organisaties echt gaat lukken tot meer genderdiversiteit te komen, zetten ze daarmee ook de deur open voor nog meer diversiteit.

Ik dank Yvette Geerts die hielp van dit boek een lees- en kijkavontuur te maken. Ik ben Marieke Hoogwout veel dank verschuldigd omdat ze me intensief heeft geholpen de juiste woorden te kiezen en dit project een kop en een staart te geven. Haar uitgeverij Réunion is een parel. Ik dank Robert Smit, mijn partner. Hij moedigt me altijd in al mijn plannen aan en dat is een groot geluk. Maar het boek draag ik op aan mijn drie kinderen: Wouter, Emmalotte en Rosemieke, de leiders van de toekomst!

**Esther Mollema**

*Wageningen, 30 augustus 2009*

➤ Esther Mollema is te bereiken via [mollema@dir.nl](mailto:mollema@dir.nl)

**[www.leiderschapontwikkelen.nl](http://www.leiderschapontwikkelen.nl)**

**Volg ons ook op [Twitter](#) | [LinkedIn](#) | [Facebook](#)**

# 1

# *Serious about Sex*

*“Diversiteit...  
is dat nou  
allemaal nog  
wel **nodig?**”*

# De directe voordelen van meer diversiteit

**Jij wilt resultaten.** Nu meer dan ooit. En dat is ook waar je als manager voor betaald wordt. En diversiteit? Ja, natuurlijk wil je openstaan voor de ideeën en de inbreng van anderen. Maar soms lijken die mooie doelstellingen op gespannen voet te staan met al die andere zaken die je als manager ook nog hebt te doen: een organisatie(onderdeel) leiden en resultaten neerzetten.

En dus vraag jij je wellicht (en terecht) af welke voordelen het jou, je afdeling én je organisatie biedt om tijd en energie in het veelbejubelde ‘diversity & inclusion’ te steken. Intenties uitspreken, prima. Doelstellingen opnemen in het sociaal jaarverslag, ook goed. Maar jou vragen daar iedere dag mee bezig te zijn – dat is wellicht iets te veel gevegd. Het werk moet ook gewoon gedaan worden.

Misschien denk je ook wel: is het tegenwoordig allemaal nog wel *nodig*? Mannen en vrouwen hebben toch allang gelijke rechten, gelijke kansen en mogelijkheden? Er is toch helemaal niet meer zoiets als een glazen plafond? Het lijkt soms wel dat vrouwen zelf eigenlijk niet echt willen...

*Hoe groot is jouw talentenpool?*



Graag laten we je met dit boek zien waarom gerichte aandacht voor diversiteit nodig is. En we presenteren je de concrete stappen die je vandaag nog kunt zetten om met diversiteit voordeel te behalen. Je hebt geen grote, complexe diversiteitsprogramma's nodig.

**In gemiddeld vijftien minuten per dag kun jij het verschil maken.**

Door zaken net iets anders te bekijken en door net iets anders te handelen. En dit vertaalt zich in een beter resultaat voor jou, je afdeling en je organisatie.

## Jijzelf scoort met diversiteit

We zijn geneigd te denken dat bij het niet doorstromen van meer vrouwen, vooral de vrouwen tekortgedaan worden. Maar organisaties waar dit gebeurt, doen vooral ook *zichzelf* zeer tekort. Je benadeelt jezelf én je organisatie als je geen gerichte actie onderneemt. We pleiten niet voor 'social advancement for the sake of social advancement'. We willen meer diversiteit omdat diversiteit organisaties versterkt en verbetert.

**Idealen zijn goed, resultaten nog beter.**



## Voordeel 1: 50% meer talent

Kijk eens naar deze getallen. Van alle rechtenstudenten is ruim 57 procent vrouw. Die vrouwen doen het goed; ze maken vaker hun studie af en doen het gemiddeld ook nog zes maanden sneller dan hun mannelijke medestudenten. Mannen en vrouwen stromen in ongeveer dezelfde verhouding in bij advocatenkantoren. Van alle advocaten met maximaal vijf jaar ervaring is ruim de helft vrouw.

In de top blijft van deze cijfers weinig over. Slechts 15 procent van alle partners is vrouw. Bij de tien grootste kantoren ligt dit percentage nog lager (12 procent). Van de vrouwen die meer dan tien dienstjaren hebben vervuld, is 1 procent partner, tegen 12 procent mannelijke partners in eenzelfde situatie. Van een weerspiegeling van de huidige studentenpopulatie in de partnerverhoudingen is absoluut geen sprake. Bron: (Aan)rechtenstudente, Viola Zanetti

***“Doing without women managers and directors means therefore doing without the knowledge, experiences and creativity of half the population.”***

Uit: The business case for gender diversity, Women to the top, [www.women2top.net](http://www.women2top.net) (een gezamenlijk project van Estland, Denemarken, Griekenland en Zweden).

En dit voorbeeld uit de universitaire wereld:

In Nederland is net iets meer dan 50 procent van alle studenten vrouw. Maar vrouwen vormen 39 procent van alle promovendi, 29 procent van de universitair docenten, 17 procent van de universitair hoofddocenten en slechts 10,5 procent van alle hoogleraren in Nederland.

Bron: Vrouwen in de Wetenschap, VSNU Institutional Research

Als we de cijfers van deze voorbeelden bekijken, zijn we van oudsher gewend ons te richten op de vraag: wat betekent dit voor vrouwen?

Dat is kijken naar hoe we de *ander* tekortdoen. Draai het om. Stel jezelf nu eens deze vraag. Wat betekent het voor ons – de managers, degenen die medewerkers aannemen en talent selecteren? Het betekent dat vrijwel alle hoogleraren worden gekozen uit slechts 50 procent van de studenten die dit vak ooit kozen. Ergens is een deel van het talent verloren gegaan. Stel, je bent de rector magnificus van een universiteit en jij bent aangesteld om de belangen van de universiteit te bewaken. Dan betekenen deze cijfers iets zeer ongunstigs voor jou. Het betekent dat een stevig deel van alle potentiële talent buiten beschouwing blijft. Een verspilling dus.

Denk ook bijvoorbeeld aan ons basisonderwijs, waar vrouwen 80 procent van de leerkrachten vormen, en slechts 30 procent van de schooldirecteuren, zoals uit cijfers van het ministerie blijkt. En kijk eens naar de uitzendbranche; dat is een heel vrouwelijke bedrijfstak, met een werknemersbestand van meer dan 80 procent vrouwen. Maar in de managementlagen zie je vooral mannen. Geldt hetzelfde niet voor ziekenhuizen? Het betekent dat in alle beroepen, de top wordt gekozen uit slechts een *deel* van het talent.

Welke manager is tevreden als hij voor zijn belangrijkste functies zoekt onder slechts een percentage van zijn mensen? Gericht diversiteitsbeleid geeft je veel grotere mogelijkheden om toptalent te vinden en aan je organisatie te binden.

## **Voordeel 2: Diverse teams nemen betere beslissingen**

Dus, een resultaatgerichte manager wil een team dat geselecteerd is uit de maximale pool van talent. Het eerste voordeel is binnen.

Nu komt hier bovenop een tweede voordeel: diverse teams nemen betere beslissingen. Omdat verschillende mensen met een andere invalshoek of mening aan een oplossing bijdragen, zijn de resultaten beter.

## Het resultaat is: betere werknemers

*Diversiteit gaat niet alleen om meer kansen voor de 'ander', maar ook om winst voor jezelf. Mahzarin Banaji, hoogleraar Sociale Ethiek aan Harvard, illustreerde dit aan de hand van een beroemd verhaal.*



Symfonieorkesten zijn heel competitieve werkterreinen: je moet heel, heel, heel erg goed zijn om erbij te komen. Net als veel beroepen waren ook deze orkesten van oudsher vrijwel geheel mannelijk – misschien was er een harpiste, maar dat was het dan wel. En toen vrouwen in toenemende mate afstudeerden aan

conservatoria, veranderde dit niet. Nu was het niet zo dat orkesten expres vrouwen weigerden – orkesten hebben er duidelijk groot belang bij om alleen de beste musici te selecteren. De leidinggevendenden dachten dus ook niet dat ze onderscheid maakten – waarom zouden ze? Maar de vrouwen ervoeren dit wel zo en ze vroegen om uitleg. Uiteindelijk besloot men – om alle schijn van vooroordelen weg te nemen – ertoe om audities voortaan achter een gordijn te laten plaatsvinden. De commissie beoordeelde dus zuiver het spel, zonder te weten of er een mannelijke of een vrouwelijke musicus speelde. Het aantal vrouwen in orkesten steeg daarna aanzienlijk.

*En het belangrijke gevolg is dit: **Het punt is niet dat orkesten nu 'meer vrouwen' in dienst hebben. Het punt is dat ze nu over betere musici beschikken.***

Mahzarin Banaji, tijdens de 2e Female Leadership ontmoeting, georganiseerd door Direction in november 2008



## Sterk bewijs: **Scoren? Kies een vrouw**

Onderzoek toont keer op keer aan dat organisaties beter presteren als er meer vrouwen op hoge posities in een organisatie zitten. Hieronder laten we je een paar van die onderzoeken zien:

- Al in 2004 toonde het vooraanstaande Amerikaanse onderzoeksbureau Catalyst in *The Bottom Line* (onderzoek tussen 1996 en 2000) aan dat er voor de Fortune 500-organisaties een bewezen correlatie bestaat tussen het aantal vrouwen in top-executiveposities en het financiële resultaat van deze organisaties. ‘Meer vrouwen’ betekende ‘betere financiële resultaten’;
- Onderzoekers van Cranfield University (UK) toonden in de 2003 *Female FTSE Index* een consistente en stijgende hoge correlatie aan tussen hoge marktwaarde en de aanwezigheid van vrouwelijke directeuren bij de honderd grootste organisaties met een notering op de London Stock Exchange. Achttien van de twintig organisaties met de hoogste marktkapitalisatie in 2003 hadden op zijn minst één vrouw als directeur;
- Een meerjarenonderzoek van Roy Adler van Pepperdine University toonde een positief verband aan tussen vrouwen op executive-niveaus in organisaties, en de lange- en kortetermijnwinst van deze organisaties. De vijfentwintig Fortune 500-organisaties met de meeste vrouwen op executive-niveau waren tussen de 18 en 69 procent meer winstgevend dan de ‘peers’ in hun branche.

## Diversiteit is de toekomst

In slechts enkele decennia is het aanzien van de werkvloer onherkenbaar veranderd. Het is nog maar veertig jaar geleden dat vrouwen werden ontslagen op de dag van hun huwelijk. ‘De’ Nederlandse werknemer was een man en hij was kostwinner.





Hij werkte fulltime en hij bleef veertig jaar in dienst bij hetzelfde bedrijf. Maar de tijden zijn veranderd. Kijk om je heen. De nieuwe generaties werknemers zijn anders. Mannen én vrouwen hebben andere achtergronden, andere ambities, andere wensen, andere capaciteiten. Dit *is* de toekomst.



Het belang van diverse teams staat onomstotelijk vast. En als resultaatgerichte manager, zul je je nu afvragen: **akkoord – maar is actie daarom nodig? Alles wat goed is komt toch gewoon vanzelf wel op? Komt diversiteit ook niet gewoon vanzelf, naarmate er meer vrouwen gaan werken?** **Goede vraag. Maar het antwoord is nee.**

Diversiteit komt niet vanzelf – in ieder geval niet tijdig genoeg om jouw organisatie een beslissend voordeel te geven. Een organisatie die géén gerichte stappen onderneemt om diversiteit te bevorderen, geeft haar concurrenten een voorsprong. Een manager die niet in actie komt, vist achter het net.

Laten we daarom om te beginnen eens kijken naar de oorzaken waarom diversiteit niet vanzelf komt. En waarom een goede manager zo snel mogelijk in actie komt. Daarvoor nemen we eerst een kijkje in de intrigerende werking van onze gedachten.

# 2

# *Mindbugs*

# Waarom diversiteit ons niet komt aanwaaien

In de vele gesprekken die ik heb met managers, uit alle sectoren en op alle niveaus, wordt mij vaak de vraag gesteld: “Esther, waarom is er zo veel aandacht nodig voor diversiteit? Vrouwen krijgen bij ons net zo veel kansen als mannen. Wij kiezen gewoon de beste. Het glazen plafond is echt iets van vroeger.” En ja - de formele barrières, die vrouwen vroeger de weg versperden, zijn er niet meer. Toch zien we nog steeds opmerkelijke verschillen.

Als er geen glazen plafond meer is, wat is er dan wel? Worden vrouwen dan toch nog steeds bewust niet benoemd op hogere posities? Willen vrouwen zelf niet? Zijn vrouwen misschien minder ambitieus dan mannen? Of is er toch nog iets anders aan de hand? Nu kun je dit af doen als een ‘vrouwenprobleem’, maar als manager zou je verder moeten kijken. Want diverse teams scoren beter; ze halen betere resultaten dan homogene teams. Met dat gegeven ligt de volgende vraag voor de hand. Als diverse teams zo veel beter presteren dan teams die op elkaar lijken - *waarom moeten we er dan zo veel moeite voor doen?* Komen de beste mensen en de beste teams dan niet vanzelf samen? **We kiezen toch allemaal de beste mensen in onze teams? Het antwoord is verrassend. Nee, dat doen we niet.**



**diversiteit genoeg toch?**

## Hoe je hersenen werken

Er is steeds meer en ook beter hersenonderzoek. We kunnen mensen tegenwoordig in een scanner leggen en kijken welk deel van onze hersenen op welk moment actief is. Hierdoor krijgen we een beter inzicht in hoe ons denkproces in elkaar zit. En de twee belangrijkste conclusies zijn:

- onze beslissingen zijn vaak veel minder rationeel dan we denken;
- ons onderbewuste leidt ons naar veel beslissingen, zonder dat wij dat wéten en zonder dat we dat wíllen.

Door beter te begrijpen hoe je denkproces werkt, kun je betere beslissingen nemen, ook op het gebied van diversiteit. Daarvoor wil ik je eerst voorstellen aan Mahzarin Banaji, hoogleraar Sociale Ethiek aan de faculteit Psychologie van Harvard. Banaji heeft samen met collega's fascinerende resultaten gevonden in haar jarenlange onderzoek naar de onbewuste factoren die ons beïnvloeden als we naar andere mensen kijken, en ze beoordelen.

## De 'software' van onze hersenen

Vanaf het moment dat we geboren zijn, kijken we naar andere mensen. Wij zijn allemaal 'lerende machines', en onze hersenen draaien op software, zegt Banaji. *We leren van jongs af aan voortdurend van de mensen in onze omgeving – van de mensen die zijn zoals wijzelf.*

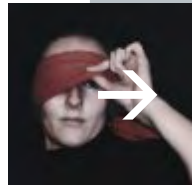


Het is gewoonweg onmogelijk om *niet* beïnvloed te worden door de mensen om je heen, de cultuur en de samenleving waarin je opgroeit. De ideeën, opvattingen, normen en waarden van onze omgeving maken een diepgewortelde indruk. En ze vatten post in ons onderbewuste. Op basis daarvan doen we voortdurend aannames over onze omgeving. Op elk moment van de dag worden we omgeven door informatie: geluiden, beelden, geuren, feiten, gebeurtenissen, gevoelens. Het zou onmogelijk zijn om voortdurend elk gegeven mee te wegen bij alles wat we doen of bij elke beslissing die we nemen. En dat doen we dan ook niet. We gaan voortdurend uit van aannames en verwachtingen. We zien de wereld zoals we denken dat die zal zijn. Niet zoals hij is.

## Mindbugs

Het vermogen om onmiddellijk verbanden te leggen tussen gebeurtenissen, om razendsnel te beslissen tussen ‘ons’ en ‘hen’, was lang geleden van levensbelang. Maar in onze moderne samenleving vormen onze onbewuste, voorgeprogrammeerde aannames een nadeel. Mahzarin Banaji beschrijft het zo: “Onze hersenen draaien op software, en die software is niet perfect. Er zitten *bugs* in. Mindbugs.” Op het gebied van mannen en vrouwen betekent dit alles dat we, ondanks onze hedendaagse denkbeelden over gelijkheid en emancipatie, toch nog heel wat onbewuste ideeën meedragen. En die onbewuste ideeën hebben veel meer invloed dan we denken.

*Hoe zit het met jouw vooroordelen?*



A close-up photograph of a woman's face, blindfolded with a thick red fabric. Her right hand is visible, holding the edge of the blindfold. The background is dark, and the lighting is dramatic, highlighting her features and the texture of the cloth.

***Hoe zit het met  
jouw vooroordelen?***

## De test die ook mij perplex liet staan

We willen je kennis laten maken met een test die al door miljoenen mensen gedaan is. Een test die verbazende resultaten laat zien. Deze IAT-test is door wetenschappers Mahzarin Banaji, Brian Nosek en Tony Greenwald ontworpen als instrument om de onbewuste basis van ons denken en voelen te onderzoeken. En daarbij is er een publiekswebsite gemaakt, die ons de kans geeft ons meer bewust te worden van onze automatische en minder bewuste voorkeuren. Het is een eenvoudige test om te doen – met vaak verrassende resultaten. We dagen je uit de test te doen, en zelf te constateren hoe je mannen en vrouwen ziet. (En wellicht wil je ook de test doen over dikke en dunne mensen. Of over jong en oud, of over verschillende etnische achtergronden. Of over andere politieke voorkeuren.) Als het jou net zo vergaat als mij en vele, vele anderen, zul je absoluut verbaasd staan over jezelf.

## Ga de uitdaging aan en oordeel zelf! Doe deze test op [www.implicit.harvard.edu](http://www.implicit.harvard.edu)

In de Nederlandse versie geeft de 'Geslacht IAT' je inzicht in jouw onbewuste aannames rondom mannen, vrouwen en wetenschap. In de Amerikaanse versie kun je ook de 'Gender-Career IAT' doen (associaties rond mannen, vrouwen, werken en zorgen). Het kost je ongeveer tien minuten, en ik ben benieuwd naar jouw ervaring. Als we één ding met dit boek willen bereiken, dan is het in ieder geval dit:

*Probeer de test en train je hersenen om anders te kijken. Net zoals we door sport en oefening onze spieren kunnen trainen, kunnen we ook onze hersenen trainen. En net als bij sport gaat dat niet vanzelf – we moeten er wel wat voor doen... Maar dan zijn de resultaten er ook naar!*

## Voor mij was deze test een eye-opener. Hoe is dat bij jou?

Ik houd mij al jaren bewust bezig met beleid rond diversiteit. Ik ken bijna alle literatuur, ben dagelijks in de weer met organisaties over dit onderwerp en heb meer dan 1500 vrouwen getraind om meer uit hun loopbaan te halen. En toch denk ook ik sterk rolpatroongericht, bleek uit deze test. Ondanks mijn kennis van het onderwerp, en mijn bewustheid van de valkuilen, leven ook bij mij diepgewortelde ideeën over mannen, vrouwen, werk en zorg.

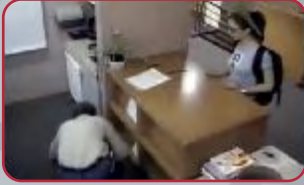
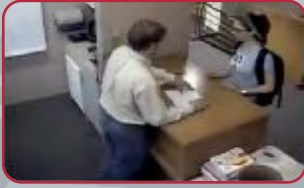


## Verbondenheid en verantwoordelijkheid

**Het interessante van mindbugs is dat we ze allemaal hebben. Iedereen heeft bepaalde onbewuste vooroordelen en overtuigingen over anderen. Er is niemand op de wereld die ze niet heeft.**

We hebben die oordelen en overtuigingen over anderen, maar ook over groepen waartoe we zelf behoren. (Mindbugs over wat 'echte vrouwen' doen, zijn bij vrouwen bijvoorbeeld nog sterker aanwezig dan bij mannen!) Het besef dat mindbugs gewoon menselijk zijn, kan verandering brengen in de manier waarop we erover denken en spreken. We kunnen erover praten, niet vanuit zware schuldgevoelens, maar vanuit een gevoel van verbondenheid met andere mensen, zegt Banaji. En vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid om er iets aan te doen.





**75%** van de mensen  
merkt niet dat de balie-  
medewerker een ander is!

Change blindness: Daniel Simons en  
Chris Chabris van Harvard | [youtube.com](https://www.youtube.com)

## Ik zie, ik zie... *niet* wat ik zie

Eén van onze mindbugs is dat we de wereld zien zoals we denken dat hij zal zijn – niet zoals hij is. Daar maken goochelaars en illusionisten al eeuwenlang gebruik van, en ook moderne wetenschappers vinden verrassende resultaten.

Op [www.femaleleadership.nl](http://www.femaleleadership.nl) vind je links naar een aantal verbluffende filmpjes. Kun jij je eigen ogen vertrouwen?

Als we dit al niet zien, wat missen we dan nog meer? Misschien missen we dat de blonde vrouw met de paardenstaart beschikt over een natuurlijk leiderschap. We missen dat de moederlijk ogende vrouw van dertig een ambitieuze salesmanager zou zijn. We missen dat de moeder van drie kinderen een leidinggevende functie ambieert. We moeten onszelf leren om dieper te kijken.

## We kiezen niet voor de beste mensen, we kiezen voor mensen die op ons lijken

Onze mindbugs maken dat we een voorkeur hebben voor mensen die op ons lijken. Het druist misschien in tegen al onze vaste overtuigingen, maar keer op keer blijkt dat we niet per se kiezen voor ‘de beste mensen’. Ondanks onze bewuste intenties, ondanks onze bewuste wens om werkelijk de beste kandidaten te kiezen. We kiezen onbewust voor ‘mensen die zijn zoals wij’. Dit is misschien niet wat we

## Het **oog** is dominant

We baseren veel van onze oordelen over anderen, onbewust, op uiterlijke kenmerken. Hoe ben jij op deze positie gekomen? Was het omdat je beter, besluitvaardiger, slimmer of sneller was dan de anderen? Of komt het omdat je wellicht mooie witte tanden hebt, of geen witte sokken draagt? We denken bij 'vooroordelen' al gauw aan de grote kwesties: sekse, etnische afkomst, religie, leeftijd... Maar onze onbewuste (voor)oordelen over zichtbare kenmerken van anderen spelen ons op allerlei terreinen parten. Zo blijkt uit onderzoek dat mannen in hoge leidinggevende posities gemiddeld langer zijn dan andere mannen. Een uiterlijke factor als lichaamslengte heeft invloed op de mate waarin wij leidinggevende capaciteiten aan een man toekennen. En zelfs zoiets schijnbaar kleins als 'mooie tanden' heeft invloed, zo illustreerde Banaji met het volgende voorbeeld. Vroeger werd er in sommige delen van de VS wel, en in sommige delen van het land géén fluor aan het drinkwater toegevoegd. Vijfentwintig jaar later bleken de mensen die waren opgegroeid in 'fluor'-gebieden 7 tot 14 procent meer salaris te verdienen dan hun leeftijdgenoten uit de 'niet-fluor'-gebieden (nadat men voor alle andere factoren als opleiding, afkomst en sociaal milieu corrigeerde). Het enkele feit dat iemand mooiere tanden heeft (wat we onbewust ook weer koppelen aan een betere sociale achtergrond), leidt tot verschillen in carrièrekansen en salaris. Als dit al zo werkt bij 'kleine' verschillen als lichaamslengte en tanden, dan kun je je voorstellen dat man/vrouw-verschillen nog meer impact hebben. Niet omdat we dat willen, niet omdat we dat expres doen, maar omdat we nu eenmaal menselijk zijn. En wanneer je optimaal zakelijk succes wilt boeken, moet je dat weten, en je ertegen wapenen. Tenzij je wilt dat belangrijke zakelijke beslissingen worden genomen door je onderbewuste.

\*) relevante criteria voor promotie



werkelijk willen, maar het is wel wat we doen. Waar ter wereld dit ook wordt onderzocht, het doet zich voor onder mannen én vrouwen, in alle culturen, op alle leeftijden.

## Als je op de meeste mensen lijkt

Onze mindbugs hebben ook gevolgen voor de manier waarop we naar mannelijke en vrouwelijke leiders kijken. Van oudsher associëren we ‘mannen’ met werk (en ambitie, en carrière, en leiderschap, en kracht). Vrouwen associeerden we met zorgen (en moederschap, en gezin, en een ondersteunende rol). In de afgelopen decennia is er iets heel interessants gebeurd. Voor heel veel mensen is de associatie van vrouwen met werk en carrière sterk toegenomen. We vinden het vanzelfsprekend dat vrouwen werken, een carrière hebben, economisch zelfstandig zijn. Maar er is ook iets *niet* gebeurd. Vrouwen hebben een identiteit in werk en carrière verworven, maar er is nog niets verminderd in hun identiteit als degenen die primair verantwoordelijk zijn voor het gezin en de familie. We koppelen vrouwen nog steeds heel sterk aan zorgen, gezin, ondersteunen.

## Vrouwen zijn nog erger dan mannen

En nog een interessant feit: vrouwen hebben deze associatie nog sterker dan mannen. Vrouwen vinden het inmiddels vanzelfsprekend dat ze de mogelijkheden en capaciteiten hebben om te werken en carrière te maken. Maar ze hebben, nog steeds, de diepgewortelde overtuiging dat zij primair verantwoordelijk zijn voor de zorg voor hun gezin. Dit is grotendeels onbewust – want op bewust niveau vinden we vaak oprecht dat mannen en vrouwen beiden de verantwoordelijkheid voor gezin en opvoeding hebben. Toch voelen vrouwen zich diep van binnen nog steeds het meest verantwoordelijk voor zorgen.





## Nog niet helemaal overtuigd?

→ In de IAT-test zag je het al, maar ik kan het niet genoeg benadrukken: onze hersenen laten zich lastig sturen. Met de volgende, ogenschijnlijk eenvoudige oefening ondervond ik dit nogmaals aan den lijve. Ben jij nog niet overtuigd? Doe dan ook eens de volgende opdracht.

*Zo werkt het: zeg hardop, in een zo rap mogelijk tempo, de kleuren van de woorden in het kader hieronder. Let niet op de betekenis van de woorden, maar alleen op de kleur. Houd de tijd bij en stop de tijd als je van alle woorden de kleur hebt opgenoemd. Klaar voor de start: GO!*

SLB	CFLTK	CFLTK
SPRND	HLMG	CFLTK
SLB	SPRND	SLB
SPRND	HLMG	CLFTK
HLMG	SPRND	CLFTK

Hoe ging het? Heb je er zeven tot acht seconden over gedaan? Prima score. Nu ga je dezelfde oefening met de tekst hieronder opnieuw doen. Het is dezelfde opdracht. Dus let niet op de betekenis van de woorden, maar alléén op de kleur:

ROOD	GROEN	GEEL
BLAUW	GROEN	BRUIN
ROOD	GEEL	BLAUW
PAARS	BRUIN	BLAUW
GEEL	GROEN	ROOD

Lastig hè? Was je tijd ‘slechter’ dan bij de vorige oefening? Bij het merendeel van de mensen wel. Je hebt je hersenen de opdracht gegeven betekenis uit te schakelen, maar je hersenen gingen hun eigen weg. Betekenis is dominant. Je hersenen kunnen betekenis niet negeren, ook al wil jij dat wel.

**Onderzoek** toont aan dat gender net zo dominant is als betekenis. Je kunt het niet negeren. Dus zodra er een vrouw de kamer binnenloopt, reageren je hersenen en gaan je mindbugs aan het werk. Als je bijvoorbeeld de mindbug hebt dat veel vrouwen onzeker zijn in hun leiderschapsrol (een mindbug die heel erg veel voorkomt!) gaan je hersenen direct op zoek naar die signalen die jou bevestigen dat ook deze vrouw in haar leiderschapsrol wat onzeker is. Net als in de andere voorbeelden is het jezelf bewust zijn van je mindbug de manier om ermee om te gaan. Wees vanaf vandaag wantrouwend tegen mensen (inclusief, wellicht, jezelf) die zeggen dat ze altijd gewoon de beste mensen kiezen, ongeacht of deze mensen man of vrouw zijn.

## Hoe kun jij met deze wetenschap je voordeel doen?

We kunnen hier niet samen de hele wereld verbeteren (zelfs al zouden we het willen). We kunnen zelfs niet onze eigen diep ingewortelde mindbugs wegnemen. We hebben ze, en ze blijven nog wel een poosje. Wat we wel kunnen doen, is *weten* dat we ze hebben en er rekening mee houden. En dat kunnen we doen door ons bewust te focussen op de relevante informatie. Uit onderzoeken blijkt dat wanneer managers gevraagd wordt kandidaten te beoordelen, ze dat beter doen wanneer ze alleen de cv's zien, dan wanneer ze ook een sollicitatiegesprek voeren, stelt Banaji. Het gesprek geeft ons de kans de kandidaat beter te leren kennen, maar het vergroot ook de kans dat we afgeleid worden door andere zaken, zoals mooie witte tanden, lichaamslengte - of sekse.

Bij de audities voor nieuwe musici in orkesten werd de focus gericht op de kwaliteit van de muziek door de musici achter schermen te laten spelen. Mindbugs over mannelijke en vrouwelijke musici werden daardoor geneutraliseerd. Niet verwijderd - maar wel geneutraliseerd. Nu gaan we je natuurlijk niet aanraden om sollicitatiegesprekken in zijn geheel af te schaffen, of om kandidaten dan maar vanachter een kamerscherm vragen te laten beantwoorden. We willen ons immers allemaal een persoonlijke indruk vormen van mensen met wie we intensief gaan samenwerken. Wat je wél kunt doen, is zorgen dat je je focus op de relevante informatie scherp houdt.

***“Een leider moet af en toe achterom kijken om te zien wie hem volgen. Zijn dat de beste mensen? Of zijn het de mensen die op de leider lijken?”***

Mahzarin Banaji



## **Zo** selecteer je betere medewerkers:

### ➤ ***Stel van tevoren de beoordelingscriteria vast.***

Yale-onderzoekers Uhlmann en Cohen ontdekten dat mensen geneigd zijn hun criteria aan te passen aan de kandidaat die onbewust al hun voorkeur heeft. Heeft de favoriet bijvoorbeeld wat leemten in zijn opleiding, maar wel de juiste ervaring, dan vinden we de opleiding ineens ook iets minder belangrijk: ‘Hij heeft zich in de praktijk al bewezen!’ Heeft de favoriet echter wel de juiste opleiding, maar mist hij de ervaring, dan is ervaring plots ondergeschikt: ‘Dat leren we hem zelf wel’. Wat je hiertegen kunt doen (want onze onbewuste voorkeuren leiden natuurlijk niet per se tot de beste keuzes) is de criteria vooraf helder en eenduidig vastleggen. Welke opleiding, welke ervaring, welke eigenschappen zijn minimaal nodig? Leg ze vast en bepaal vooraf ook het gewicht dat elk criterium heeft.

➤ ***Meet die criteria zo objectief mogelijk.*** Oordeel op basis van aantoonbare feiten (“heeft succesvol leiding gegeven”) en niet op basis van een gevoel (“maakt een daadkrachtige indruk”).

### ➤ ***Leer jezelf en anderen omgaan met onze onbewuste aannames over vrouwen als leiders.***

Het is niet makkelijk om onze mindbugs te veranderen, maar we kunnen ons er wel van bewust zijn. Als we echt een meer divers leiderschap willen, dan moeten we met deze emoties en gevoelens kunnen omgaan. Om dit in jouw organisatie of team in gang te zetten, is een korte workshop vaak al voldoende. Weet dat zowel mannen als vrouwen onbewuste aannames hebben en dat ook vrouwen mannen en vrouwen verschillend bekijken. Aan een selectiecommissie vrouwen toevoegen zonder deze vrouwen ook te trainen in hun eigen mindbugs, gaat je niet verder helpen. Zorg daarom dat vrouwen en mannen zich bewust zijn van hun mindbugs en er openlijk over durven praten.

# 3

# *Scoor met ambities*



# Haal het beste uit al je mensen

Als je je medewerkers de ruimte geeft voor hun ambities, leg je een sterke basis voor een succesvol team. Maar om een ambitie volop te kunnen nastreven, moeten mensen eerst weten (en uitspreken) wat ze echt willen. In het algemeen zijn vrouwen minder gewend om hun ambities scherp te formuleren en ze vervolgens openlijk na te streven. Dat betekent niet dat vrouwen niet ambitieus *zijn* – ze uiten het alleen anders. En precies hier kunnen veel managers nog een beslissende slag slaan. Hoe? Daarvoor moeten we eerst nader kijken naar wat ambitie eigenlijk precies is.

Vraag tien mensen wat ze onder ambitie verstaan en je krijgt minstens tien verschillende antwoorden. Succes nastreven, carrière willen maken, veel willen bereiken, eerzuchtig zijn. Voor sommigen, vaker bij vrouwen, heeft ambitie zelfs een uitgesproken negatieve bijklank: streberig gedrag of egoïsme. Hoe komt dat toch?

---

**Ambitie** (de ~(-v);s, in bet.1 mv.) *o.1 eerzucht, begeerte, streven o.2 ijver, lust om te werken o.3 lust, animo 3.1 zijn ~s gingen uit naar het professoraat 3.2 de leerlingen toonden niet veel ~ 3.3 er was niet veel ~ bij die verkoping*

Uit: Van Dale, Groot woordenboek hedendaags Nederlands

am-bit /'æmb  
of power or a  
am-bi-tion /æ  
or do sth. fo  
usually works

## Ambitie vervult een diepe, menselijke behoefte

Het kunnen vervullen van onze dromen, onze ambities, is voor ons allemaal van groot belang. Hoe komt het dan dat sommige ambities floreren, en andere wegwijnen? Waardoor raken mensen hun ambities kwijt? De Amerikaanse psychologe Anna Fels – in haar praktijk geconfronteerd met dertigers en veertigers die het gevoel hadden in hun werk op dood spoor te zitten – deed daar uitgebreid onderzoek naar. Ze stelde vast dat iedere ambitie een streven bevat, waarvoor je bepaalde kennis en vaardigheden nodig hebt. Dat is wat een ambitie onderscheidt van een fantasie. Je kunt dagdromen hoe heerlijk het zou zijn om de lotto te winnen, maar je kunt het geen ambitie noemen. Ambities omvatten altijd benodigde kennis en vaardigheden. En om je die eigen te maken, moet je vaak langere tijd oefenen en leren. Waarom doen mensen dat? Er blijken twee belangrijke factoren te zijn.



We hebben er plezier in om ergens echt goed in te worden

### Factor 1: Vakmanschap geeft enorm veel voldoening

Herinner je je nog dat je als kind urenlang met het oude racket van je vader een bal tegen een muur sloeg, net zolang tot je het onder de knie had? Misschien kende je alle spelers van de eredivisie?

Als je naar kinderen kijkt, zie je hoe ze ervan houden om te oefenen, te leren, te proberen, telkens weer opnieuw, tot het lukt. Deze eigenschap behouden we, ook als we volwassen worden. Goed werk afleveren, nieuwe vaardigheden leren, kennis opdoen en beter worden in ons vak, het zijn belangrijke elementen voor onze arbeids- en levensvreugde. De Hongaars-Amerikaanse hoogleraar psychologie Mihaly Csikszentmihalyi onderzocht meer dan dertig jaar lang wat mensen gelukkig maakt. Zijn conclusie was dat we niet het gelukkigst zijn als we luieren op een wit strand, met een koele longdrink onder handbereik. Integendeel. We ervaren het meeste geluk als we in *flow* zijn – als we werken op de toppen van ons kunnen, als alles moeiteloos lijkt te gaan en we tijd en plaats lijken te vergeten. Ook de research van Fels laat dit zien. Leren om ergens goed in te zijn, puur vanwege het plezier om er goed in te zijn, geeft ons een diepe voldoening. Die intrinsieke genoegens van vakmanschap en van het gevoel van toenemende expertise zijn een belangrijk onderdeel van elke ambitie. Maar er is nóg een factor die van levensbelang is voor het vasthouden aan je ambities. En dat is de omgeving waarin ambities zich kunnen ontwikkelen.

## Factor 2: Het belang van erkenning

Ambities ontwikkelen zich niet in een vacuüm.

*Wij* leven niet in een vacuüm. Mensen zijn sociale wezens, en we verlangen ernaar om door anderen gezien en gewaardeerd te worden.

**En als erkenning vanuit onze omgeving ontbreekt, smelten onze ambities weg als sneeuw voor de zon.**

Waardering voor wat we doen, hebben we allemaal nodig.



Er was een interessant onderzoek waarbij een aantal grote wetenschappers de vraag werd voorgelegd wat ze liever wilden: een geweldige, nieuwe ontdekking doen of de Nobelprijs winnen? De meeste wetenschappers vonden het moeilijk om een keuze te maken

– en dat illustreert dat mensen niet alleen ergens goed in willen zijn, maar er ook graag erkenning voor willen. Erkenning door onze omgeving geeft ons vleugels. Het moedigt ons aan ons extra in te spannen, harder te werken en langer te volharden. Het geeft ons kracht om onze doelen te bereiken.



## Vakmanschap en expertise zijn voor vrouwen nu volop bereikbaar

Wanneer we kijken naar de kansen en mogelijkheden die vrouwen nu hebben, is er in de afgelopen decennia onvoorstelbaar veel veranderd. Vrouwen hadden vroeger maar zeer beperkte mogelijkheden om zich te bekwamen in welk vakgebied dan ook. En dat ‘vroeger’ was zelfs nog in de jaren zeventig van de vorige eeuw, nog geen veertig jaar geleden. Vrouwen dienen nu in het leger, werken bij de politie, leiden ministeries en halen huisvuil op. Vrouwen werken als chirurg, als salesmanager, als CEO en als loodgieter. Angela Merkel leidt Duitsland; Hillary Clinton was presidentskandidaat in de VS, haalde 18 miljoen stemmen en is nu minister van Buitenlandse Zaken. De weg naar vakmanschap en expertise ligt voor vrouwen tegenwoordig wijd open. Maar er is voor vrouwen desondanks nog een lastige, vaak onzichtbare barrière, die ze belemmert hun ambities ten volle waar te maken.



## Welke versie is beter?



Serge Balaikin



Elsa Mantova

*“Twee groepen mensen werden uitgenodigd hun oordeel te geven over een aantal zaken, zoals artikelen, schilderijen, cv’s en dergelijke. De namen die aan deze zaken werden gekoppeld, waren duidelijk vrouwelijk of mannelijk, maar ze waren per groep precies omgekeerd – dat wil zeggen: de ene groep kreeg te horen dat een bepaald voorwerp door een man was vervaardigd, terwijl de andere groep dacht dat de maker een vrouw was. Alle voorwerpen, ongeacht welke, werden hoger gewaardeerd wanneer ze aan een man werden toegeschreven, ook door de vrouwelijke beoordelaars.”*

Uit: Vrouwen & Ambitie, Anna Fels.

## Valkuil: vrouwen en erkenning

Er is geen enkel verschil in de mate waarin mannen en vrouwen gemotiveerd worden door positieve aandacht en erkenning. Maar uit onderzoeken blijkt dat er wel een ánder verschil tussen mannen en vrouwen is op het gebied van erkenning. En dat is de mate waarin ze erkenning ook daadwerkelijk *krijgen*. Vrouwen krijgen, van jongs af aan, minder erkenning dan mannen voor het nastreven van hun ambities. Dat begint al heel vroeg, en blijft een constant verschil. Anna Fels geeft hiervan een aantal duidelijke voorbeelden. Op een kleuterschool, bijvoorbeeld, gaven alle onderzochte vijftien leerkrachten meer aandacht aan de jongens. Jongens kregen meer fysieke en mondelinge aandacht. Op de basisschool krijgen jongens nog steeds meer aandacht, en worden hun opmerkingen meer gehoord. Leerkrachten op middelbare scholen nemen jongens serieuzer dan meisjes (en helemaal in de exacte vakken). Tijdens colleges geven docenten mannelijke studenten vaker het woord. En op de werkvloer? Een cv met een mannennaam wordt nog steeds hoger gewaardeerd dan een cv met een vrouwennaam – ook al is het cv identiek.

Als we tijdens trainingen mensen deze feiten voorleggen, vinden ze het vaak erg moeilijk te geloven dat het echt zo werkt. Maar deze feiten liegen niet.

Als ik een groep leerkrachten van de onderbouw van een basisschool train, en ze dit onderzoek laat zien, is bijna altijd de eerste reactie: “Maar dat doen wij niet zo”. Ik geef dan aan dat ze dat waarschijnlijk niet bewust doen, en vraag ze hun klassenlijsten te pakken en aan te kruisen wie het meeste aandacht vragen (en dus ook krijgen). Pas dan valt het kwartje. Ja, ook in mijn klas krijgen de jongens meer aandacht dan de meisjes.



## 2,5x keer beter?

In de universitaire wereld is ‘peer review’ zeer belangrijk voor promotie. Zonder een positief oordeel van je collega’s kun je niet verder groeien naar posities als universitair hoofddocent of hoogleraar. Collega’s oordelen samen over het competentieniveau van een mogelijke kandidaat. Zweeds onderzoek toonde aan dat een vrouwelijke wetenschapper gemiddeld tweeënhalf keer zoveel artikelen moet produceren om als net zo competent te worden gezien als haar mannelijke collega’s. Tweeënhalf keer! Dat is een bijna onmogelijke opgave.

Bron: Nepotism and sexism in peer-review, C. Wennerås en A. Wold

### Wat vrouwen willen

Vrouwen zijn niet, zoals mannen, al van jongs af aan gewend om duidelijk te zeggen wat ze willen, en er vervolgens actief naar te streven. Ze zijn eerder geneigd om zich bescheiden op te stellen, en niet *streberig* te lijken. Je ambities duidelijk uitspreken, en vooral openlijk laten zien dat je erkenning wilt voor je prestaties, wordt nog vaak als ‘onvrouwelijk’ gezien en afgekeurd. Maar dit alles betekent niet dat vrouwen geen erkenning *willen*. Integendeel. Het is juist voor hen zo belangrijk. **En met deze wetenschap kun jij je voordeel doen.**

**Motiveer al je medewerkers om hun ambities expliciet te maken en uit te spreken. Neem geen genoegen met minder. In hun belang, en in het jouwe.**

*Kom vandaag nog in actie!*



## Wat jij vandaag kunt doen om méér uit je team te halen

Wat betekent dit bijvoorbeeld voor functioneringsgesprekken? Vrouwen geven daarin vaak wel aan dat ze ergens *goed* in willen worden, maar niet dat ze er *erkenning* voor willen. Ze vragen dus minder snel dan mannen om een hogere functie of om meer verantwoordelijkheden. Veel vrouwen formuleren hun ambities ongeveer zo:

- Daar ben ik helemaal niet mee bezig, ik wil mijn werk goed doen.
- Ik wil me vooral inhoudelijk blijven ontwikkelen.
- Als mijn werk maar leuk is, ik ben niet zo ambitieus.

Dit kan vrouwen belemmeren – maar het is ook een rem op jouw succes en het succes van je team.

## Signaal: mogelijk slapend talent

Het feit dat iemand haar ambitie niet duidelijk *formuleert*, wil niet zeggen dat de ambitie en het talent er niet *zijn*. Een niet, of vaag, geformuleerde ambitie moet voor een goede manager een belangrijk signaal zijn. Is hier echt geen ambitie? Of zien we hier mogelijk talent over het hoofd? Vrouwen vragen vaak niet om erkenning – maar ze willen het wel. Voor vrouwen is erkenning zelfs vaak een van de meest gewaardeerde vormen van beloning. En wanneer die erkenning uitblijft, zullen ze gaan zoeken naar een andere werkomgeving. Maar als vrouwen hun ambities duidelijk uitspreken, profiteren zowel zijzelf als de organisatie daarvan. Ik sprak eens de CEO van een grote organisatie ter voorbereiding voor een serie trainingen voor talentvolle vrouwen in zijn organisatie. Hij zei tegen me: “Ik heb diversiteit omarmd, omdat ik in alles merk dat diverse teams veel beter presteren. Ik doe er alles aan om de hele organisatie duidelijk te maken dat diverse teams onze toekomst zijn. Ik vraag mannen en



vrouwen me daarin te helpen en met mij de dialoog aan te gaan over hoe we dat nog beter kunnen doen. Ik sta twee keer per maand voor groepen vrouwen waarin ik ze uitnodig me te helpen onze doelstellingen rond diversiteit te halen. Ik vraag ze bij me langs te komen als ik iets voor ze kan doen. Ik vraag ze hun ambities met me te delen. Ik vind het zo teleurstellend dat er nog geen vrouw is geweest. Geen enkele vrouw heeft nog aan mijn deur geklopt. Soms vraag ik me af of ik wellicht aan een dood paard aan het trekken ben.” We ontwikkelden samen een plan om hierin verandering te brengen. Inmiddels zijn we twee jaar verder. Talentvolle vrouwen leerden we hun ambities te formuleren en er is een innige samenwerking ontstaan tussen de CEO en de vrouwen uit de trainingen. Ze trekken samen op rond diversiteit, hebben prachtige promoties samen gevierd en houden elkaar bij de les.

## Luchtig, maar effectief: de ‘voorlopige’ ambitie

Bijna iedere organisatie kent Persoonlijke Ontwikkelings Programma's om ambities en competenties van mensen te ontwikkelen. De methode van de POP gaat ervanuit dat je je ambitie kunt uitspreken. En dat is juist de grote uitdaging voor veel vrouwen.

**Wek** *het slapende kapitaal*  
*in je organisatie: laat vrouwen hun ambities*  
*scherp formuleren!*



Je kunt vrouwen helpen door het begrip ‘voorlopige ambitie’ te introduceren. Dit ‘voorlopige’ is heel belangrijk: het laat zien dat een ambitie niet voor de eeuwigheid in steen gebeiteld is. Ambities zijn flexibel, ze groeien met je mee. Voor veel vrouwen blijkt dit perfect te werken; het maakt het onderwerp voor hen minder beladen. In onze jarenlange ervaring blijkt keer op keer ook dat het enorm succesvol is om vrouwen te laten zien dat het formuleren van een ambitie gewoon leuk is. Het geeft richting, het biedt uitdaging en perspectief, het geeft een doel. Vraag de vrouwen van je team om vanaf morgen een voorlopige ambitie te hebben. **Inderdaad, vanaf morgen.** Want zodra ze wil, kan ze die ambitie immers aanpassen. Door hun ambities te formuleren, zetten ook vrouwen zichzelf scherper neer, maken ze zichzelf zichtbaarder en bereiken ze meer. Vaak wordt een voorlopige ambitie in de loop van de tijd verscherpt en duidelijker. En dat is precies wat we willen.

Ongeveer een derde van de vrouwen die wij trainen, heeft al direct baat bij het duidelijker uitspreken van hun voorlopige ambitie. Door duidelijker te zijn, geven ze hun loopbaan meer richting. Veel vrouwen laten ons na de training weten dat het uitspreken van hun ambitie naar hun leidinggevende en de rest van de organisatie veel makkelijker was dan ze hadden gedacht. Het merendeel van de managers reageert zeer positief op de duidelijkheid en veel vrouwen wisten samen met hun manager hun ambitie binnen een goede termijn te vervullen.

## Wel even doorvragen

Zelfs vrouwen die als high potential voor een topklasje zijn geselecteerd, vinden het vaak lastig om zonder omhaal te zeggen dat ze directeur willen worden. Dat is geen *gebrek* aan ambitie, het is *schroom* om die ambitie hardop te uiten. Neem geen genoegen met algemene antwoorden, daar doe je je medewerkers, je organisatie en jezelf mee tekort. Vraag door. (Schakel desgewenst ook HRM in om je



medewerkers te begeleiden in dit proces; zij hebben hiervoor de tools). Als je als leidinggevende positief reageert op het uitspreken van ambities, motiveer je je medewerkers om veel meer uitdagingen aan te gaan.

## Eis duidelijkheid !

Belangrijk is dat de ambitie duidelijk wordt geformuleerd. Dus niet: 'een stapje omhoog', 'meer verantwoordelijkheid' of 'iets meer uitdaging'. Maar wel: 'senior-consultant', 'marketing-coördinator', 'hoofd van de afdeling' of 'directeur operations'.



Karin is het meest **spraakmakende voorbeeld** uit al onze trainingen. Ik kreeg van haar een telefoontje, nog geen uur nadat we na de training afscheid van elkaar hadden genomen. Ze zat net in de auto op weg naar huis toen haar baas belde om te vragen of ze een goede training had gehad. Karin vertelde hem dat ze met een duidelijker ambitie de training had verlaten en dat dat lekker voelde. Hij viste even naar die ambitie en Karin antwoordde: "We moeten het er nog maar een keer over hebben, maar ik doe nu al twee jaar de zwaarste projecten van onze unit. En het feit dat ik niet in het management-team zit, is niet goed voor mij en niet goed voor de projecten. Dus wil ik met je kijken of en hoe ik toch kan gaan plaatsnemen in je managementteam." Haar baas kopte hem direct in: "Ik dacht altijd dat je het niet wilde. Waarom heb je dat nooit uitgesproken? Ik ga er direct werk van maken om het formeel te regelen. Dat gaat zeker lukken. Ik stel voor dat je morgen direct al aanschuift bij het managementteam-overleg." En zo had Karin binnen een uur haar ambitie gerealiseerd door meer duidelijkheid te geven.

# **4** *Strategisch spelen*

# Breng je team in scoringspositie

In dit hoofdstuk lees je hoe je vrouwen in jouw team kunt helpen om nog betere resultaten te behalen.

Wat maakt de mensen in de hogere regionen van jouw organisatie succesvol? Is het hun talent, hun motivatie, hun grote productiviteit, hun harde werken? Ongetwijfeld spelen al deze factoren een rol. Maar deze mensen hebben nog iets gemeen. Het zijn goede netwerkers. Ze kennen het belang van het informele circuit. Ze zien ook waar de kansen liggen en hoe ze die kunnen benutten. Sommige mensen hebben dit vermogen van nature, maar niet iedereen.

Wanneer jij je team traint in deze vaardigheden, kun je daar flink voordeel mee boeken:

- je medewerkers halen meer voldoening uit hun werk;
- ze werken effectiever;
- ze behalen betere resultaten.

*Ken jij je netwerkkansen?*



# quiz



## Ken jij je netwerkkansen...

... en de regels van het spel?

Stel je deze situatie voor. Je bent zojuist begonnen in je nieuwe baan in een wereldstad op een ander continent. Deze baan is een prachtige promotie, en biedt je veel kansen. Als je hier een succes van maakt, ligt de weg naar de top voor je open. Op je eerste werkdag nodigt je hoogste baas ter plaatse - geboren en getogen in deze wereldstad - je uit om 's avonds bij hem thuis te komen eten.

### Wat doe je?

- a** Ik weiger beleefd. De uitnodiging is vast een formele beleefdheid; erop ingaan zou ongepast en opdringerig zijn.
- b** Ik accepteer de uitnodiging graag: een goede kans om de CEO beter te leren kennen (en hij mij). Dat komt onze samenwerking alleen maar ten goede.

### Je besluit te gaan. Wat vertel je over jezelf?

- a** Heel weinig, ik houd het bij algemene gespreksonderwerpen. Ik spreek niet over mijn eigen ambities en prestaties, ik wil niet arrogant overkomen.
- b** Ik spreek over algemene onderwerpen, maar ook over mijn werk, mijn ervaring en ambities. Ik wil graag laten zien wat ik voor het bedrijf kan betekenen.

**De andere aanwezigen** discussiëren levendig over de internationale strategie van de onderneming. **Wat doe jij?**

- a** Ik luister vooral en beperk me tot belangstellende vragen. Als nieuwkomer is het ongepast om meteen het hoogste woord te gaan voeren.
- b** Ik meng me enthousiast in de discussie. Ik draag bij aan een levendige conversatie en laat zien dat ik ideeën heb en een bijdrage kan leveren.

## Het goede antwoord

Het goede antwoord is, natuurlijk, dat je niet weet wat het goede antwoord is als je niet weet in welk land je bent. 's Lands wijs, 's lands eer – wat in het ene land een slimme zet is voor je carrière, kan zich in het andere land als een boemerang tegen je keren. Niet voor niets besteden internationaal werkende bedrijven zeer veel aandacht aan de zakelijke cultuurverschillen tussen landen voordat zij hun medewerkers uitzenden.

*De quiz nogmaals, standplaats Amsterdam.* Stel je nu voor dat je dezelfde geweldige nieuwe baan hebt gekregen als hierboven – goede promotie, grote kansen – maar dan in Amsterdam. Wat kies je nu?

Als je denkt zoals de meeste managers, vind je de quiz nu makkelijk. Je neemt de uitnodiging aan, je laat zien wie je bent en wat je kunt, en je neemt enthousiast deel aan de discussie. Antwoord B, B en B. Voor jou is dat waarschijnlijk heel vanzelfsprekend. *Tenzij je een vrouw bent.*



## Verschillende continenten

Of we nu wel of niet van ‘Mars en Venus’ komen, mannen en vrouwen zijn in ieder geval wel opgegroeid op ‘verschillende continenten’. Mannen leren openlijk ambitieus te zijn, te gaan voor wat ze willen, en met open vizier de strijd om een begeerde functie aan te gaan. Ze kennen hun kwaliteiten en zijn niet bevreesd die te benoemen. In jongens en mannen waarderen we dat ook. Voor vrouwen is het een ander verhaal. De strijd aangaan, concurreren om een gewilde positie, jezelf op de borst kloppen om je kwaliteiten en behaalde resultaten – we vinden dat ‘onvrouwelijk’. Meisjes hebben al op jonge leeftijd door dat dit gedrag hen niet bepaald populair maakt, en ze passen zich daaraan aan. Het is niet dat mannen beter zijn dan vrouwen (of andersom). Het is ook niet bewezen dat mannen per se ambitieuzer zijn dan vrouwen. Het is wel zo dat vrouwen geleerd hebben hun ambities anders te uiten dan mannen. Ze spelen volgens andere regels.

## Ander speelveld, andere regels

Als je met een Australische vriend ‘football’ gaat spelen en je bent in de vanzelfsprekende verwachting dat de regels gelden zoals jij ze bij je eigen voetbalclub geleerd hebt, staat je een verrassing te wachten. De Aussie Rules zijn anders.



Verschillende spelers  
hebben verschillende  
opvattingen over een  
partijtje football





## Anders spelen, anders scoren

Een ‘soccer’-speler is erin getraind de bal met zijn voeten of zijn hoofd te spelen. Het is ondenkbaar dat hij de bal zou oprapen en ermee de doellijn over zou duiken. Ook is het niet toegestaan om spelers ondersteboven te lopen, zelfs niet als ze in de weg staan. Een rode kaart is wel het minste wat je daarna kunt verwachten.

**“Hands is toch rood?”**



Stel je deze zelfde speler nu voor in een partijtje American Football. Alles wat in voetbal verboden is, wordt daar luidkeels toegejuicht en levert zelfs flink wat punten op. Hoe frustrerend is dat voor een speler die hardnekkig volgens de soccer-regels blijft spelen? Hoe succesvol zal hij zijn? Het heeft geen zin een discussie te starten over welke sport ‘beter’ is of welke regels ‘eerlijker’ zijn. Het is gewoon een ander spel met andere regels. Wat wel belangrijk is, is dat spelers weten in welk veld ze zich bevinden. En wat er van ze verwacht wordt.



Ook in je eigen organisatie is er een spel met eigen regels. Regels die voor sommigen zo vanzelfsprekend en natuurlijk aanvoelen, dat ze amper meer voelen dat het regels zijn. En juist wie de regels kent, kan het zich permitteren ze af en toe te overtreden. Vaak zijn mannen, en zeker mannelijke managers, er goed in thuis. Dat heeft zijn achtergrond in de geschiedenis. De organisatiestructuur (en -cultuur) van grote ondernemingen is van oudsher gebaseerd op die van de oudste grote organisatie die men kende: het leger, waar eeuwenlang vooral masculiene waarden hebben gedomineerd. Voor vrouwen zijn deze regels niet zo vanzelfsprekend. Sterker nog, zij hebben hun eigen regels en zijn zich er vaak niet eens van bewust dat ze in een nieuw spel terecht zijn gekomen.

Wat het nog lastiger maakt, is dat veel van de regels in organisaties langzaam ongeschreven regels zijn geworden. Ze worden door niemand meer uitgelegd. Er wordt van je verwacht dat je die regels gewoon kent. Zo staat er wel in je arbeidscontract hoeveel uur je behoort te werken, maar niet dat de belangrijkste beslissingen in jouw organisatie eigenlijk in de wandelgangen worden genomen.

## Hoe organisaties talent verkwisten

Wanneer je als voetballer in een rugbywedstrijd terechtkomt, heb je dat na de eerste *scrum* wel door. In organisaties is dat wat lastiger. Niet-spelers merken niet zo snel dat ze andere regels volgen. Ze merken wel dat ze die felbegeerde promotie mislopen, en dat terwijl ze nog wel zo hard hebben gewerkt. Heeft dan niemand gezien dat ze die wilden? Waarom worden ze gepasseerd? Ze bereiden zich 150 procent voor op die belangrijke vergadering – en komen dan tot de ontdekking dat de besluiten al genomen zijn. Ze worden qua carrièrestappen ingehaald door jongere en in hun ogen soms zelfs minder goed gekwalificeerde collega's. Ze raken zo gedemotiveerd. En wanneer dat gevoel lang genoeg aanhoudt, stappen ze op.



# vrouwen spelen

*volgens andere regels*



## Jouw kansen om te scoren

Vrouwen kunnen wel wat training gebruiken om de spelregels te leren. Wanneer jij vrouwen hier goed in begeleidt, zullen ze betere resultaten behalen voor jouw team. Leer ze daarom hoe het spel in jouw organisatie werkt. Dat spel verschilt per organisatie en per branche. Toch zijn er algemene regels te noemen, die zich overal in meer of mindere mate voordoen. En hoe hoger je komt in organisaties, des te meer krijg je met 'het spel' te maken.

*Herken jij deze spelregels ook voor jouw organisatie?*



## Kenmerken van ‘het spel’

- *Er is een top-down machtsverdeling. Spelers richten zich sterk naar de mensen met meer macht en ze bouwen actief aan goede relaties met deze mensen.*
- *Spelers zoeken constant naar manieren om te groeien in aanzien, positie en salaris. Ze begrijpen dat dit onderdeel is van het spel.*
- *Alle functies kennen een functieomschrijving, die verantwoordelijkheden geven, maar ook afbakenen. Je neemt niet alle zorgen van de afdeling op je, als dat niet je taak is.*
- *Alle beoordelingen en benoemingen gebeuren top-down, en daarom bouw je aan een stevig netwerk met deze beslissers.*
- *Spelers weten dat tegenslag een onvermijdelijk onderdeel van het spel is. Je snel hervinden en weer doorgaan is hun devies.*
- *Als speler ben je voorzichtig met het toegeven van je fouten en zwaktes.*
- *Spelers van het spel benadrukken hun rol in het succes van de organisatie. Ze zijn gericht op het behalen van zichtbare resultaten.*
- *Spelers van het spel kennen de dresscode van hun organisatie. Ze weten dat ‘soort zoekt soort’ ook met kledingkeuze te maken heeft. Ze kleden zich naar de functie die ze willen.*
- *Spelers van het spel spreken zonder twijfel en hebben een krachtige woordkeuze.*

Kijk eens naar bovenstaande kenmerken met een man/vrouw-blik. Wie herkennen zich volgens jou hierin het meest, mannen of vrouwen? In het algemeen voelen mannen zich in deze manier van werken beter thuis. En daarom zijn ze betere ‘spelers’ in dit spel.



## Dit doen de topspelers

Zoals in elk ander spel, zijn er ook topspelers. Topspelers zijn hier in hun natuurlijke element, ze bewegen zich moeiteloos, zien direct waar kansen liggen, en benutten die ook.

Spelers	Anderen...
Zijn gericht op resultaten	Zijn gericht op samenwerking
Blussen brandjes (en worden daarvoor beloond)	Voorkomen brandjes (maar dat ziet dus niemand)
Zorgen dat ze gezien worden door hun resultaten duidelijk neer te zetten.	Vinden 'opscheppen' niet nodig: goede wijn behoeft geen krans
Onderhandelen en zijn competitief	Streven naar harmonieuze relaties
Netwerken vooral naar boven	Zijn geïnteresseerd in de inhoud
Hebben respect voor de hiërarchie	Vinden dat iedereen gelijk is
Nemen kritiek niet persoonlijk	Nemen kritiek heel persoonlijk
Hebben een voorkeur voor informeel zaken doen	Bereiden zich grondig voor op vergaderingen
Tonen niet snel hun zwakke kanten	Willen hun emoties delen
Willen altijd vooral winnen	Willen perfect werk afleveren

Bron: Talking from 9 to 5, Deborah Tannen

Bekijk ook deze lijst eens vanuit het man/vrouw-perspectief. Boven welk rijtje zet je de 'typische man'?

En waar zet je de 'echte vrouw'?



## Basiscursus voetbal

Een vriendin gaf zich op voor een bedrijfsvoetbaltoernooi. Voor het eerst zouden er in deze jaarlijkse, felle competitie ook vrouwenteams meespelen. Een mannelijke collega nam de training en coaching op zich. Hij organiseerde ook een heuse introductiecursus. De eerste les was: *Balherkenning*. Geef ook ‘jouw’ vrouwen een ‘cursus balherkenning’. Laat ze zien waar het om gaat.



**Bespreek met deze vrouwen de geschreven en ongeschreven regels van het spel in je organisatie.** Laat vrouwen weten dat je dat vooral

ook doet omdat dat hen een betere speler van het spel kan maken, wat jou en je afdeling zeker ten goede zal komen. Om vrouwen echt te helpen, kun je het beste eerst algemeen beginnen en in de loop van je mentorschap steeds meer persoonlijke input geven. Begin met uit te leggen hoe de meeste beslissingen worden genomen. Waar, met wie en hoe gebeurt dat? Moedig vrouwen aan daar op te gaan letten. Je zult merken dat ze, doordat ze het beter gaan doorzien, luchtiger worden over het spel en zijn elementen.

## Speler van het spel

Als de vrouw die jij coacht het spel steeds beter is gaan herkennen, coach haar dan op specifieke situaties, zoals een belangrijke vergadering waarbij zij jouw afdeling vertegenwoordigt. Waar moet ze gaan zitten, met wie moet ze vooral contact maken, welke tegenstanders kan ze negeren, en welke niet? Waar moet zij robuust spreken en waar juist zwijgen? Hoe kan ze dat het beste doen? Welke opmerkingen doen het goed en welke minder? Misschien kun je na verloop van tijd zelfs zo ver gaan om kleding en stemgebruik te bespreken.

Op een dag zal zij merken dat ze door anderen wordt gezien als een 'speler van het spel'. Ze merkt dan dat mensen goed naar haar luisteren, haar mening serieus nemen en dat die ertoe doet bij de besluitvormingsprocessen. Zij zal vaker de onderhandeling zoeken om haar eigen positie en die van haar afdeling te verbeteren. En dat is je doel.

Nieuwe spelers van het spel hebben een herwonnen vrijheid: ze zijn bewust bekwaam geworden. En het geeft hen nieuwe mogelijkheden om de regels van het spel mee te veranderen, want zij die de regels kent, kan ze weer negeren.

**Zij die de regels kent, kan ze weer negeren**



## Irene speelt het spel

Irene was een zeer op de inhoud gerichte specialiste. Ze kwam naar onze training met de grote frustratie dat veel van haar adviezen niet werden overgenomen. Ze was zichtbaar getergd. Als ze voorbeelden gaf van wat haar was overkomen, zag je haar letterlijk verstarren. Irene vond haar werk eigenlijk niet meer leuk en dacht erover na om minder te gaan werken. Ze was langzaam bezig haar ambitie te verliezen. Het werk kostte haar te veel energie. We legden Irene uit wat de spelregels van organisaties zijn, zoals je ook iemand ganzenbord uitlegt als ze voor de eerste keer het spel meespeelt: het is de bedoeling dat je wint, dat je iedere keer meegooit en dat je jezelf zo snel mogelijk uit benarde posities redt. Als je door andere medespelers van het bord geslagen wordt, begin je gewoon met een vrolijk gezicht opnieuw. We vroegen Irene in de komende weken de drie belangrijkste spelregels van haar organisatie te ontdekken door het spel van haar organisatie goed te gaan observeren. Irene kwam terug met de regels die ze het duidelijkst had gezien:

- In deze organisatie werden beslissingen vooral informeel genomen (en dat was een echte eye-opener voor Irene, die zich vooral heel goed op alle vergaderingen had voorbereid);
- Collega's wiens voorstellen werden aangenomen, presenteerden hun voorstellen met grote stelligheid. Irene gaf aan dat ze bij haar presentaties ook vaak de zwakkere kanten van haar voorstel belichtte;
- Collega's wiens voorstellen werden aangenomen, waren vaak ook degenen die zichzelf, hun achtergrond en hun ervaringen in de schijnwerpers durfden te zetten. Ze namen ruim de tijd zichzelf als inhoudelijk expert goed neer te zetten. Irene had dat echt nog nooit gedaan.



Irene gaf aan dat ze best lol had in het ontdekken van de regels van haar organisatie. En ook had ze zelf al een paar ideeën over de manier waarop zij haar adviezen intern beter zou kunnen verkopen.

We spraken af dat ze de tijd zou nemen om zelf wat te gaan oefenen met het spel. En na een paar kleine blunders (waar ze gelukkig hartelijk om kon lachen) keerde het tij. Irene had haar manier gevonden om ook actiever in de wandelgangen te worden en ze vond het stelliger presenteren eigenlijk helemaal niet zo'n probleem. Toen haar eerste project werd goedgekeurd, was ze trots en blij. In de loop der jaren is Irene alleen nog maar beter geworden in het spel. Natuurlijk is ze ook nog steeds inhoudelijk een kei. Een paar maanden geleden is Irene voorgedragen voor een prachtige promotie. Over minder werken hebben we nooit meer gesproken.



# 5


# ***Beslissende momenten***

# Zo gaat die voorzet er ook echt in

Als je hele team het spel doorziet en beheerst, heb je een strategisch voordeel. Maar er is nog één belangrijke hobbel te nemen. De regels voor mannen en vrouwen zijn namelijk nog niet helemaal hetzelfde. Vrouwen worden nog steeds anders beoordeeld dan mannen. Catalyst deed in 2007 een wereldwijd onderzoek naar de manier waarop mannen en vrouwen naar vrouwelijke leiders kijken. De beeldvorming was verrassend eenduidig en weinig genuanceerd. Het onderzoek toonde aan dat vrouwen het als leiders eigenlijk niet goed kunnen doen. Dit waren de conclusies:

- vrouwen die vrouwelijk handelen, worden niet gezien als echte leiders (te soft);
- vrouwen die een wat mannelijker stijl hebben, ziet men juist weer als hard en ongevoelig;
- mensen vinden vrouwen aardig of competent, nooit allebei; vrouwen moeten steeds opnieuw bewijzen dat ze leiders zijn.

Bron: The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership, Catalyst



**Het is alsof we van vrouwen in organisaties verwachten dat ze scoren in American Football wedstrijden, terwijl ze moeten spelen als een voetballer.**



## Weinig speelruimte voor vrouwen

*Ook in een heel goede publicatie van het Ministerie van Sociale Zaken wordt het dilemma van vrouwelijke leiders nog eens duidelijk beschreven:*

“Als een vrouw zich presenteert op een manier die doorgaans als mannelijk wordt beschouwd – competitief, aanwezig, zichzelf profilerend – dan is de kans groot dat ze als onvrouwelijk te boek komt te staan. Wat bij mannen vastberaden en stevig gedrag genoemd wordt, kan voor vrouwen tot de kwalificatie ‘rouwdouwer’ leiden. Dit geldt ook voor politiek-strategisch gedrag; van mannen wordt dit gewaardeerd, maar als vrouwen dit gedrag vertonen, wordt al snel gezegd dat ze een spelletje spelen.

Vrouwen krijgen in hun opvoeding de boodschap mee dat positieve waardering van anderen een groot goed is. Daarom zal een vrouw op allerlei manieren proberen te voorkomen dat mensen haar bestempelen als onvrouwelijk en hard. Dat kan ze bewust doen, maar vaker zal het een onbewust mechanisme zijn. Ze verdoezelt bijvoorbeeld haar vermogen om gezag af te dwingen. Ze kiest voor een werkwijze die veel ruimte laat aan anderen. En ze vertoont niet het strategische gedrag dat nu eenmaal vaak nodig is om in aanmerking te komen voor een hoge functie. Dit voorzichtige optreden levert haar de kwalificatie ‘vrouwelijk’ op, maar niet de kwalificaties voor promotie. Want van een manager verwacht men stevigheid. Ook als het gaat om uiterlijk, hebben vrouwen last van dubbele boodschappen. Een aantrekkelijke uitstraling is een pre, maar een vrouw in een hoge positie mag ook weer niet al te mooi zijn, want ‘wie mooi is, kan niet slim zijn’.”

Uit: Sleutels tot succes, Ministerie van Sociale Zaken.



Uitgebreid commentaar op hun uiterlijk en kleding kregen slechts twee van deze vier politici.



***Vrouwen mogen wel ‘meespelen’, maar ze worden gehinderd doordat voor hen andere regels gelden.***

## Nog steeds

*Een van mijn dochters, middenbouw basisschool, kwam net voor de zomer thuis met een rapport met heel mooie cijfers. Bij de opmerkingen stond: ‘Neemt graag de leiding.’ Ik vond het een prachtige opmerking, maar mijn dochter was geheel in mineur. “Mijn juf vindt mij erg bazig en ik denk nu dat niemand mij meer aardig vindt.”*

### Gevolgen voor communicatie

De boodschappen die vrouwen van jongs af aan van hun omgeving krijgen – zoals niet te veel op de voorgrond treden, niet bazig zijn, houd altijd rekening met anderen – hebben ook invloed op de manier waarop vrouwen spreken.

De vrouwelijke stijl van communiceren is gericht op het zoeken naar consensus, op gelijkwaardigheid van alle aanwezigen, en op harmonie. Een nobel streven. Helaas werkt het op de werkvloer vaak anders. Deze wijze van communiceren wordt gezien als weifelend, aarzelend en onzeker. Kortom: geen leidinggevend materiaal. Slimme managers nemen deze wetenschap mee in hun zoektocht naar talent. De andere kant van de medaille is dat vrouwen moeten leren hun stijl van communiceren soms aan te passen aan de situatie. En dat is echt niet ingewikkeld, als je je er eenmaal van bewust bent.



**“Sorry dat het regent!”**

**Vrouwen verontschuldigen zich te vaak.**

## Verschillen in taalgebruik

In het algemeen presenteren mannen zich krachtiger dan vrouwen in hun taalgebruik. Er zijn hierin opvallende verschillen te constateren. De Amerikaanse sociolinguïste Deborah Tannen deed veel baanbrekend onderzoek naar de verschillen in communicatiestijlen tussen mannen en vrouwen. In haar boek *Talking from 9 to 5* keek ze specifiek naar de manier waarop die verschillen op de werkvloer tot uiting komen.

### Mannen

Nemen de besluiten, vertellen verhalen en moppen

Presenteren zich stellig

Zeggen 'ik'

Stellen zo weinig mogelijk vragen

Benadrukken telkens hun rol

Verontschuldigen zich slechts indirect

Hebben meer negatief commentaar

Passen hun stijl aan aan de hiërarchie



### Vrouwen

Benadrukken de gelijkheid van de groep

Laten in woordkeus veel ruimte voor twijfel/feedback/input

Zeggen 'wij'

Stellen veel vragen (om kritische mening te uiten)

Bagatelliseren hun inbreng

Verontschuldigen zich veel

Geven veel complimenten

Behouden dezelfde stijl van communiceren in de hele organisatie



**[Case] Oei, dat ging fout...**

In een organisatie zag ik het volgende voorval voor mijn neus gebeuren. In een reorganisatie wilde Fred, de baas van Fiona, zich er zeker van stellen dat zijn functie niet boventallig zou worden verklaard. Hij trok een paar belangrijke projecten naar zich toe en benoemde zichzelf tot projectleider. Fiona, die tot nu toe een van deze projecten had geleid, was woest: zij had haar projecten altijd goed gedaan. Wat was dit nu? Ik kwam Fiona op de gang tegen, net nadat ze geëmotioneerd uit het kantoor van Fred was gestapt. Fiona zei met grote stelligheid: “Fred weet nu echt dat de rapen gaar zijn en dat ik dit niet pik.” Ik vroeg haar wat ze precies gezegd had. Fiona antwoordde: “Ik heb hem natuurlijk gevraagd hoe hij dit in zijn hoofd heeft kunnen halen. Nu weet hij wel dat dit echt niet kan.” Een dag later zag ik Fred. Ik vroeg hem naar zijn gesprek met Fiona. Fred zei dat ze gisteren inderdaad bij hem was langsgekomen. Ze had hem gevraagd waarom hij deze stap had gezet. “Ik heb haar toen kort uitgelegd waarom ik het heb gedaan. Verder niets. Ze stelde een vraag en ik heb haar het antwoord gegeven.” Ik vroeg Fred of hij nog iets ging terugdraaien. “Nee,” zei Fred, “daar heeft Fiona toch niet om gevraagd?” En hij liep verder.

## ***vier*** **beslissende momenten** in organisaties





Met een 'zachte', 'aanzelende' stijl zetten sommige vrouwen zichzelf op achterstand op een aantal cruciale momenten in hun werk:

- > in vergaderingen
- > bij presentaties
- > bij evaluatiegesprekken
- > bij social events

Ze zijn zich hier vaak niet van bewust. Maak ze opmerkzaam op hun manier van communiceren. Daar zijn concrete handvatten voor.



***krachtiger communiceren***



## Een basiscursus

### Krachtiger en overtuigender spreken

Het belangrijkste is dat je medewerkers inzicht krijgen in de verschillende stijlen van communiceren. In de trainingen die Direction geeft, is onze uitleg hierover voor vrouwen elke keer weer een eye-opener. “Dus dat is waarom mijn baas mij in een vergadering niet lijkt te horen, maar mijn collega’s die hetzelfde idee even later opperen, wel!”, “Nu zie ik waarom Jan altijd alles wil presenteren, ook al heeft hij niet eens meegewerkt aan het rapport,” en “Nu begrijp ik waarom Karel, die zo veel mooie opdrachten krijgt, nooit een borrel overslaat.” Wanneer vrouwen inzien dat ze met een wat steviger manier van communiceren hun boodschap veel duidelijker voor het voetlicht kunnen brengen, kunnen ze vrij eenvoudig hun stijl aanpassen als de situatie daarom vraagt. De belangrijkste tips die je vrouwen kunt geven, zetten we hiernaast op een rij, voor vier beslissende momenten.

## 1. Succesvol en overtuigend deelnemen aan vergaderingen

Concentreer je, vooral bij afdelingsoverschrijdend overleg, niet alleen op de inhoud, maar ook op de manier waarop je in de vergadering meedoet.

- Focus niet te veel op details.
- Leg niet zo veel uit, praat in conclusies.
- Toon je niet te afhankelijk, vraag niet te vaak bevestiging.
- Zorg dat niemand met je ideeën aan de haal gaat.
- Spreek evenveel als andere dominante sprekers.
- Vul anderen niet aan, presenteer wat je zegt als jouw eigen idee.
- Verzet je tegen negatieve algemene uitspraken die jou of je afdeling aangaan.
- Maak veel oogcontact, vooral met de voorzitter.
- Negeer degene die je dwarszit.
- Zorg dat iedereen weet waarom jij er bent.
- Let op je gezichtsexpressie.

*[Case]* Sara kwam bij ons omdat ze merkte dat er tijdens vergaderingen niet echt goed naar haar geluisterd werd. Nadat we haar communicatiestijl onder de loep hadden genomen, adviseerden we haar onder meer om kritiek gewoon als kritiek te uiten (“Die cijfers kloppen niet!”) en niet als vraag (“Weet je zeker dat die cijfers kloppen?”). Ook adviseerden we haar om haar eigen deel veel stelliger te presenteren. Niet zo: “Graag willen we onze eerste, nog zeer prille en onzekere resultaten met jullie delen,” maar zo: “Ik laat jullie vandaag een aantal trends zien die wij nog nader aan het bestuderen zijn, maar die al een aantal belangrijke richtlijnen voor jullie geven.”

Aanvankelijk voelde Sara weerstand tegen onze voorstellen. Ze wilde zichzelf blijven, en haar eigen stijl niet hoeven te verloochenen omwille van ambities. Wij stelden haar voor het gewoon eens te proberen en te zien hoe dat voelde. Het was even oefenen voor Sara, maar het lukte haar, haar mening duidelijker en stelliger te laten horen. Ze merkte dat het veel effect had, en dat ze daar ook plezier in had. Ze had zelfs het gevoel dat ze juist op deze manier dichter bij zichzelf kon blijven, omdat haar meningen en visie echt gehoord werden.

## 2. Effectieve presentaties

Leer een vrouw iedere kans aan te grijpen om te kunnen presenteren. Juist omdat veel mensen in Nederland daartegen opzien, kan een vrouw zich hier perfect mee profileren. Let op het volgende:

- Zorg dat je goed wordt aangekondigd.
- Wees bijna overdreven zelfverzekerd.
- Praat stellig.
- Gedraag je als leider: kijk naar de zaal, maak grappjes en beweeg.
- Let op je lichaamshouding bij vragen; blijf relaxt.

*[Case]* Perfectioniste Eline gaven we de tip minder tijd te besteden aan nóg mooiere plaatjes in PowerPoint. We leerden haar om haar houding, haar stem en haar lichaamstaal tijdens de presentatie beter te gebruiken. Voor haar was het ook belangrijk relaxt te blijven bij kritische vragen of opmerkingen. Na stevig oefenen gaat dit alles haar nu prima af.

## 3. Breng je boodschap over in het evaluatiegesprek

Goede spelers sturen hun evaluatiegesprek veel sterker naar een gesprek over toekomstige ambities, dan naar een evaluatie van een periode die toch al afgesloten is. Verder:

- Maak oogcontact.
- Let op je lichaamshouding.
- Benadruk je successen: zorg dat ze genoteerd worden.
- Focus op je ambitie.
- Weerleg negatieve zaken.
- Vat de kritiek niet persoonlijk op en toon niet te veel emoties.

*[Case]* Karin leerde we om minder mee te praten met alle verbeterpunten die langskwamen. We oefenden om meer tijd te nemen om haar voorlopige ambitie te benadrukken en haar leidinggevende om commitment te vragen.

## 4. Het nuttige met het aangename verenigen tijdens social events

Zorg dat je er bent op bijeenkomsten als borrels, themabijeenkomsten en netwerkgelegenheden. Bij dit soort gelegenheden zien spelspelers elkaar.

- Oog relaxt.
- Praat met gezag.
- Lach! Toon je humor.

*[Case]* Saskia werkte vier dagen in de week, vrijdag was haar vrije dag. We adviseerden haar om daar verandering in te brengen, omdat er in haar organisatie juist op vrijdag veel informele bijeenkomsten waren. Er waren niet alleen de weekafsluitingsborrels, maar er was op vrijdag ook wat meer tijd om even bij elkaar binnen te lopen. Vaak werden op die informele momenten de besluiten voor de vergaderingen van de komende week al voorgekookt. Door op een andere dag vrij te nemen, creëerde Saskia voor zichzelf de mogelijkheid haar standpunten en belangen veel effectiever te verdedigen.

### Einde oefening?

*Nee manager, nu jij aan de slag!*



# 6

# ***Coachend leiderschap***

**Meer diversiteit:**

*Waarom wachten niet werkt*

[www.leiderschapontwikkelen.nl](http://www.leiderschapontwikkelen.nl)

Volg ons ook op [Twitter](#) | [LinkedIn](#) | [Facebook](#)

# De weg naar succes

Na het lezen van de eerste vijf hoofdstukken weet je dat meer diversiteit niet alleen een kwestie van tijd is, maar vooral van begrijpen en handelen. Het is een kwestie van actief, nieuw leiderschap. Het jouwe.

## De cijfers

Adviesbureau McKinsey onderzocht in 2007 de 'kwestie van tijd' in vier Europese landen (Zweden, Spanje, Frankrijk en Duitsland), en publiceerde de resultaten in een uitgebreid rapport, *Women Matter*. McKinsey vergeleek de aantallen afgestudeerde vrouwen in of rond 1978 met de aantallen vrouwen die dertig jaar later zitting hadden in de Raad van Bestuur van de vijftig grootste ondernemingen van dat land. De resultaten spreken klare taal. In 1978 was in Zweden weliswaar al 61 procent van de afgestudeerde vrouw, maar dertig(!) jaar later vormden vrouwen pas slechts 24 procent van de top van het bedrijfsleven. In Spanje was in 1976 32 procent van de afgestudeerden een vrouw, maar er zaten dertig jaar later slechts 4 procent vrouwelijke leden in de Raden van Bestuur. Frankrijk en Duitsland laten een vergelijkbaar beeld zien. Inmiddels is in al deze vier landen nu, in 2009, de helft (of meer) van de afgestudeerden vrouw. **Maar bij voortzetting van de huidige trend, voorspelt McKinsey, zullen vrouwen in 2035 nog steeds niet meer dan 8 (Spanje) tot 25 procent (Zweden) van de Raden van Bestuur uitmaken.**

*De boodschap is luid & duidelijk: Ingrijpen!*



## Waarom verspillen we nog zo veel talent?

Als we het verspillen van zo veel hoogopgeleid talent willen stoppen, moeten we beginnen met zoeken naar de werkelijke oorzaken.

McKinsey deed ook dat. En dit zijn de conclusies:

- Carrière maken vereist in veel organisaties dat je altijd en overal beschikbaar bent als je werk dat vereist. Dit 'anytime, anywhere'-model laat zich moeilijk verenigen met de verantwoordelijkheden die veel vrouwen privé (veelal meer dan mannen) voelen;
- Het vergt van vrouwen meer inspanning om assertief genoeg te zijn de top te halen (zoals we in dit boek in hoofdstuk 4 over 'het spel' ook weergaven); vrouwen hebben ook meer moeite een mentor te vinden;
- Vrouwen hebben meer moeite zich te identificeren met succes; ze hebben minder uitgesproken ambities; en ze hebben een grotere focus op het gezin (zie ook hoofdstuk 2 en 3 van dit boek, over mindbugs en over ambities). Dit alles samen lijkt ertoe te leiden dat vrouwen eerder geneigd zijn af te zien van een carrière in het bedrijfsleven;
- Het feit dat vrouwen eerder afzien van een carrière in het bedrijfsleven, vormt op zichzelf vervolgens weer een *nieuwe* barrière: er zijn minder vrouwelijke rolmodellen. 64 Procent van de vrouwen ziet de afwezigheid van dergelijke rolmodellen als een belemmering voor hun eigen carrière.

*Managers die niet scherp opletten, noteren bij het vertrek van talentvolle vrouwen:*

**'kiest voor haar gezin'.**

*Dit is niet echt waar, maar we accepteren het als reden...*





Wanneer je deze onderzochte en aangetoonde barrières bekijkt, valt één ding onmiddellijk op. Het zijn niet zozeer, zoals vaak wordt gedacht, de ‘externe’ factoren (zoals het gezin) die ervoor zorgen dat vrouwen minder vaak de top halen dan mannen.

Integendeel. Het zijn veelal interne factoren binnen de organisatie die vrouwelijk talent hierin belemmeren.

Wat kun jij hieraan doen?

## Haal de barrières uit je organisatie weg

We zagen al dat een stevige positie in veel organisaties nog steeds vergt dat je altijd beschikbaar bent; dat je assertief bent en jezelf zichtbaar maakt. Dat je een goed netwerk hebt en invloedrijke mentoren. En dat je je ambities kent. Dit zijn barrières waar vrouwen, meer dan mannen, tegenaan lopen. **Het goede nieuws is dat dit**

**allemaal zaken zijn waar jij, in jouw positie in jouw organisatie, actie op kunt ondernemen.** En dat is winst:

- als meer vrouwen echt carrière kunnen maken, kunnen we het door de vergrijzing toenemende gebrek aan talent opvangen;
- organisaties met een stevig aandeel vrouwen in senior-managementfuncties functioneren beter;
- organisaties met een stevig aandeel vrouwen in senior-managementfuncties halen aantoonbaar betere financiële resultaten.





**COACH**

## **Jouw leiderschap is de doorslaggevende factor**

Met mijn bedrijf, Direction, begeleid en adviseer ik veel profit- en not-for-profit-organisaties. In mijn ervaring blijkt telkens weer dat de leiders van een organisatie een doorslaggevende rol spelen bij het bevorderen van diversiteit. Veel organisaties zijn al bezig met het aanpassen van arbeidsomstandigheden, zoals flexibele werktijden of het bieden van bepaalde faciliteiten rond kinderopvang. Maar een te eenzijdige focus op het helpen organiseren van de ‘privé/werkstress’ zet te weinig zoden aan de dijk. Kiezen voor een focus om vrouwen beter te laten functioneren in de organisatie, heeft in mijn ervaring wél grote impact op de doorstroom en het succes van vrouwen. En het is jouw leiderschap dat hier een grote rol in speelt.

### Dit heeft *echt* impact:

In onze praktijk zijn de volgende factoren bij het coachen en begeleiden van vrouwelijk talent zeer succesvol:

- Besef dat vrouwen een ander carrièreverloop hebben dan mannen; en zorg dat zij op de juiste momenten op de juiste manier door je worden gecoacht;
- Zorg dat vrouwen ‘het spel’ leren doorzien en leren spelen;
- Zorg dat ze een goed, ‘verticaal’ netwerk opbouwen;
- Zorg dat ze een mentor hebben.

*de Barometertest: meten, weten, aanpakken*

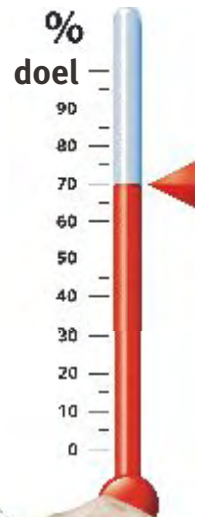


Om organisaties een goed instrument te geven voor het coachen van vrouwen, ontwikkelden wij de *Barometertest*. Deze test geeft zowel managers als hun vrouwelijke medewerkers inzicht in de mate waarin vrouwen hun valkuilen kennen.

## Metten, weten, aanpakken

Ook vrouwen zelf stoeien met de veranderende rol van vrouwen in onze maatschappij. Enerzijds willen ze hun kennis, ervaring en ambities ten volle in kunnen zetten. Aan de andere kant hebben ze nog steeds sterke opvattingen over hun rol als vrouw en/of moeder. Dat kan in de loop van hun carrière soms tot spanningen leiden. Wij vonden negen valkuilen voor vrouwen in organisaties. Niet dat deze valkuilen niet voor mannen kunnen gelden, maar vrouwen worstelen gemiddeld iets meer met deze zaken dan mannen.

Als een vrouw zichzelf een onvoldoende geeft op drie of meer van de negen valkuilen, loopt zij het risico haar ambitie te verliezen. Met de Barometertest krijgen vrouwen inzicht in hun mogelijke valkuilen. Dat biedt jou vervolgens een prima handvat om met deze vrouwen het gesprek aan te gaan.



# Barometertest

## vrouwen-zelfanalyse

Geef jezelf op de volgende onderdelen een rapportcijfer (1 = heel slecht en 10 = uitmuntend).

### 1. Ik ben gefocust op wat ik wil bereiken

Geef jezelf een hoog cijfer als je je ambities goed kent en je er alles aan doet om ze waar te maken.

### 2. Ik ken het 'spel' van mijn organisatie en hanteer de spelregels goed

Geef jezelf een hoog cijfers als je de spelregels van de organisatie zo hanteert dat je wordt gezien als een actieve speler van het spel.

### 3. Ik heb geen 'glazen plafond' thuis

Geef jezelf een hoog cijfer als je over de taakverdeling thuis heldere afspraken hebt en als de taken eerlijk verdeeld of uitbesteed zijn. Onverwachte omstandigheden thuis hoeven niet alleen door jou te worden opgevangen.

### 4. Omtrent kinderen is alles naar wens

Geef jezelf een hoog cijfer als je een goed idee/werkbaar plan hebt over hoe je je kinder(wens) en carrièrewens kunt integreren.

### 5. Ik onderhoud mijn netwerk met beslissers

Geef jezelf een hoog cijfer indien je ten minste evenveel 'verticale' netwerkcontacten hebt als je andere collega's, die je actief kunt gebruiken om je ambities waar te maken.

### 6. Mijn carrière en bijbehorend salaris gaan gelijk op met de 'benchmark'

Geef jezelf een hoog cijfer als je salaris gelijk opgaat met andere goed presterende collega's.

### 7. Mijn leidinggevende gaat me helpen naar de volgende stap in mijn carrière

Geef jezelf een hoog cijfer als je een leidinggevende hebt die je actief helpt om je loopbaan verder vorm te geven.

### 8. In mijn team vervul ik de juiste rol

Geef jezelf een hoog cijfer als je naast een inhoudelijke rol ook een goede, door iedereen gewaardeerde rol in je team vervult.

### 9. Ik verwerk tegenslag goed

Geef jezelf een hoog cijfer als je kritiek en tegenslag op je werk niet persoonlijk neemt.

Invultip! →



## Wat kun jij als manager doen?

Hoe kun jij je vrouwelijke medewerkers hierin succesvol coachen? Vraag je vrouwelijke medewerkers zichzelf te beoordelen op elk van de valkuilen. Bespreek de uitkomsten, niet zozeer de exacte getallen, maar de trends, en stel samen doelen om te werken aan de onderdelen waarop iemand laag scoort. Voor veel vrouwen helpt het enorm als ze een overzicht hebben van de soms onzichtbare barrières waar ze mee te maken hebben.

## Jij als mentor


Het belang van een mentor – iemand die in jou gelooft, die je adviseert en coacht – voor een carrière is enorm. Anna Fels, die uitgebreid research deed naar de ontwikkeling van ambities, schrijft in *Vrouwen & Ambitie*: **“Zowel voor mannen als voor vrouwen is mentorschap van doorslaggevende betekenis voor de ontwikkeling van ambities.** En het tegenovergestelde geldt al evenzeer: zonder mentor – zelfs als die er voorheen wel was – zakken ambities al snel als een kaartenhuis in elkaar.” Een mentor biedt vaak veel concrete



kansen: bepaalde opleidingen of trainingen, specifieke carrièremogelijkheden en toegang tot kringen van machtige collega's. Maar ook is aangetoond dat het persoonlijke aspect minstens even belangrijk is: morele steun, bevestiging van eigenwaarde, een luisterend oor, feedback. En nogmaals: dat geldt voor mannen evenzeer als voor vrouwen. Het mag duidelijk zijn dat hier voor jou – voor elke manager – een belangrijke rol is weggelegd.

Als manager kun je een prima mentor zijn voor je eigen staf, maar gun hen ook andere mentoren. Help ze actief met andere, mogelijke mentoren in contact te komen. Leren van een ander kun je niet genoeg doen. Mentorships lopen soms jarenlang, maar de meeste hebben hun grootste effect al na een aantal ontmoetingen. Formaliseer hier niet te veel in. Kijk gewoon wat er gebeurt en wat ze samen opbouwen.

Een vrouwelijke mentor kan veel extra voordeel bieden. Zoek dan naar vrouwen die net iets verder in hun loopbaan zijn. Als je naast vrouwelijke mentoren ook topvrouwen als rolmodellen wilt introduceren, instrueer dan de topvrouwen dat ze vooral hun persoonlijke kant moeten tonen. Vrouwen profiteren er, naar onze ervaring, enorm van als ze merken dat deze topvrouwen ook mensen van vlees en bloed zijn. Het geeft jonge vrouwen een enorme boost om te zien dat deze vrouwen soms stoeien met dezelfde vragen als zijzelf. Dat geeft veel vrouwen kracht en ambitie.



***zonder mentor  
– zelfs als die er voorheen wel was –  
zakken ambities al snel als  
een kaartenhuis in elkaar***

**Let op:** *In de praktijk zie ik veel mentorprogramma's van start gaan zonder de mentoren te wijzen op de meest voorkomende valkuilen voor vrouwen in hun loopbaan.* Als je wilt dat je mentorprogramma's écht waardevol zijn voor je organisatie, dan verdient het absoluut aanbeveling te zorgen dat de mentoren inzicht hebben in de mechanismen van ambitie en erkenning, in mindbugs, in het 'spel' in organisaties, en in het perspectief van de vrouw daarin.

## Kijk niet alleen naar de top

Veel inspanningen die organisaties nu doen, richten zich op het schaarse aantal (sub)topvrouwen. Maar het echte potentieel zit in de brede laag starters. Door al vroeg in de carrière van vrouwen in management-development (MD)-programma's of trainingen aandacht te schenken aan de valkuilen voor vrouwen, kun je veel verloop, uitval en ambitieverlies voorkómen. Een extra training toevoegen aan bestaande MD-programma's kan daarbij helpen. Deze aparte training kun je vervolgens ook openstellen voor vrouwen die net buiten de criteria vallen voor het volledige MD-programma, maar die je wel graag wilt vasthouden voor de organisatie.

Het mes snijdt hierbij aan twee kanten. Ten eerste kunnen vrouwen die 'net niet' in aanmerking komen, zich juist na dit inzicht in hun valkuilen soms pijlsnel ontwikkelen tot toptalenten. Ten tweede werken deze trainingen als een uitstekend middel om vrouwen een stevig netwerk – met rolmodellen en mentoren – te laten opbouwen.

## Moederschap en carrière

Voor veel vrouwen is de levensfase waarin zij moeder worden, een cruciale fase in hun carrière. Door vrouwen juist dan ook goed te coachen en te begeleiden in hun ambities, kun je hun talent optimaal behouden voor je organisatie. Daarvoor geven we je in het *volgende hoofdstuk* concrete praktijktips.





# **Goed gereedschap is het halve werk**

*De tools waarmee je vandaag nog  
aan de slag kunt*

# 7

# *Houd talent in de running*

# Moederschap en ambitie gaan prima samen

Hoe kijk jij naar je medewerkers? Hoe kijk je naar degenen met kinderen en degenen zonder? De meeste mensen zullen antwoorden dat ze op de werkvloer geen onderscheid maken tussen mannen en vrouwen, met of zonder kinderen. Maar we doen dat natuurlijk wel. Het komt al naar voren in ons alledaagse taalgebruik. We doen een greep: een carrièremoeder (werkt vier dagen). Een zorgende vader (werkt ook vier dagen). Een ‘werkende moeder’ is een begrip, maar ‘werkende vader’ zegt niemand. En we kennen tegenwoordig de hippe *papa-dag*, maar is er iemand die zich ook maar iets kan voorstellen bij een *mama-dag*?

## Echte vrouwen en goede moeders

Wanneer een man een paar jaar naar het buitenland vertrekt voor een fraaie promotie, en zijn vrouw haar baan opgeeft om hem met de kinderen te volgen, is dat nog algemeen geaccepteerd. Maar is dat voor jou gevoelsmatig – eerlijk, diep in je hart – ook zo als de promotie van een vrouw vergt dat haar man zijn werk opgeeft om haar te volgen? Of zie je dat dan toch, onwillekeurig, als harder en egoïstischer?



**Een moeder die vier dagen werkt = een carrièremoeder.**

**Een vader die vier dagen werkt = een zorgende vader.**

Vrouwen mogen natuurlijk vandaag de dag al hun ambities nastreven, maar – eigenlijk – pas als ze voor alle anderen gezorgd hebben. We waarderen vrouwen vooral als ze hun ambities nastreven in complementaire, ondersteunende rollen.

## Vinden we dit echt precies hetzelfde?



**Zij** gaf haar baan op om haar man te volgen naar zijn nieuwe baan in New York



**Hij** gaf zijn baan op om om zijn vrouw te volgen naar haar nieuwe baan in New York



‘Echte vrouwen’ zijn in de eerste plaats zorgzaam, ondersteunend, en ze houden altijd rekening met anderen. En wanneer vrouwen moeder worden, wordt die sociale druk voor hen het meest voelbaar. We vragen vaak aan moeders hoe ze hun werk combineren met hun gezin, maar niet aan vaders. We vinden het begrijpelijk als een vrouw haar loopbaan op een laag pitje zet voor de carrière van haar man, maar wat als het andersom is?

## Het traditionele carrièremodel vergt meer van vrouwen

Dit alles kan vrouwen in de loop van hun carrière voor spanningen en dilemma's stellen. En die kunnen vérgaande gevolgen hebben. Het wereldwijde McKinsey-onderzoek Women Matter, onder midden- en senior managers gaf dit resultaat:

- 54 procent van de vrouwelijke managers was kinderloos, tegen 29 procent van de mannen;
- 33 procent van de vrouwen was single, tegen 18 procent van de mannen;
- hoe hoger vrouwen de 'corporate ladder' waren opgeklommen, hoe minder kinderen ze hadden; voor mannen was dit precies omgekeerd.

Het traditionele model om de top te bereiken (de kostwinner gesteund door een vrouw thuis), vereist nog steeds dat mensen hun carrière voor hun gezin laten gaan. En dit vergt van vrouwen zichtbaar grotere offers dan van mannen:

- uitstel (of zelfs afstel) van kinderen krijgen;
- veel spanningen thuis over een goede verdeling van taken.



Wat vrouwen daadwerkelijk ervaren, zijn tegenstrijdige eisen. We vinden dat ‘kinderen bij hun moeder horen’, en tegelijkertijd vinden we dat elke vrouw economisch zelfstandig moet zijn. Hoe kunnen vrouwen dat verenigen? Als een goedopgeleide vrouw stopt met werken wanneer ze kinderen krijgt, dan ‘doet ze niet voldoende met haar door ons allemaal gefinancierde opleiding’. Als ze wél werk en gezin combineert, dan ‘gaat het haar vooral om een dure auto en drie vakanties per jaar’. En als ze werkt, maar geen kinderen heeft, is ze sowieso ‘egoïstisch’ (en vrijwel persoonlijk verantwoordelijk voor de vergrijzing in ons land). Een traditionele carrière vergt vaak nog steeds dat je 24/7 inzetbaar bent, wat zich natuurlijk niet tot nauwelijks laat combineren met de zorg voor kinderen, die allesbehalve strak te programmeren is (welke ouder kent niet het geregeld en geschuif in agenda’s als er op school een virus rondgaat?).

Parttime werken, voor vrouwen, maar ook voor mannen, biedt op korte termijn misschien rust en regelmaat, maar kan op lange termijn fikse repercussies hebben (verlies van carrièrekansen, inkomen en pensioen). Een tijdje kiezen voor de relatieve luwte van het middenkader lijkt aantrekkelijk, maar juist in de hogere posities heb je meer mogelijkheden om zelf je tijd in te delen. Kortom: er komt nogal wat bij kijken. **En daarbij zouden we bijna vergeten dat zowel ons werk als ons privé-leven grote bronnen van voldoening en inspiratie zijn. Laten we ons daarom gezamenlijk richten op oplossingen die écht werken.**



## De toekomst voor mannen én vrouwen

Het is mijn vaste overtuiging dat wij er *allemaal* beter van worden wanneer mannen én vrouwen dezelfde kansen en mogelijkheden krijgen in alle aspecten van werk en ouderschap.

Als degenen (m/v) met de meeste talenten, ambities of drive voor hun werk, zich daarin ten volle kunnen ontplooiën; wanneer degenen die willen zorgen voor anderen – kinderen, ouderen, ouders – ook daarvoor de ruimte krijgen; dan is dat niet alleen een voordeel voor het individu,

maar dan plukt de hele samenleving daar de vruchten van. In onze adviespraktijk zie ik dat **steeds meer mannen willen werken én zorgen.**

Steeds vaker eisen ook vaders het recht op om een substantieel deel van hun tijd bij hun kinderen te kunnen zijn.



*Organisaties van de toekomst zullen de beste mensen alleen aan zich kunnen binden wanneer ze ruimte geven voor individuele keuzes.*



*Haar ontzien werkt averechts.*

## Wat organisaties nu doen – en waarom het **niet** werkt

Werkgevers en collega's kennen aan zwangere vrouwen en moeders vaak extra 'vrouwelijke' eigenschappen toe: empathisch, emotioneel, zachtvaardig, niet-agressief – en daarmee ook niet heel competent. Als deze vrouwen toch cool, stevig en betrokken bij hun werk blijven, worden ze weer als 'te weinig moederlijk' gezien. Dat concludeerde Joan C. Williams, een Amerikaanse hoogleraar die dit onderwerp onderzocht. Managers ontnemen, en dat gebeurt overigens met de



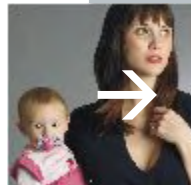
beste bedoelingen, moeders vaak kansen om uit te blinken. Ze leggen de lat voor jonge moeders wat lager, geven ze wat minder verantwoordelijkheden, stellen minder eisen aan ze, en zetten ze op wat minder uitdagende projecten. Hoewel dit met goede intenties gebeurt, zijn de nadelen voor zowel de vrouw als de organisatie uiteindelijk groot. De vrouw verliest veel van haar carrièrekansen, met grote gevolgen op langere termijn voor haar werk en inkomen. De organisatie laat talent, kennis, opleiding en ervaring onnodig wegsijpelen.

Een persoonlijke ervaring: zoals ik al eerder aangaf, werkte ik de eerste tien jaar van mijn beroepsleven als een topsporter. De geboorte van mijn eerste kind gooide dat even danig in de war. De liefde die ik voelde voor mijn baby was alles overweldigend. Een half jaar lang was ik mijn ambitie en dadendrang kwijt. Dit had mij mijn positie kunnen kosten in de organisatie waar ik toen werkte. Mijn geluk was dat mijn vrouwelijke baas, zelf moeder van drie kinderen, mij heel goed begeleidde. Ze hield me aan de gemaakte afspraken, maar stelde me in de gelegenheid om even de tijd te nemen en een nieuwe balans te vinden. En dat lukte wonderwel weer na een tijdje.

Neem moeders serieus. Ga niet voor ze denken. Besluit niet namens hen wat ze wel en niet willen en kunnen. Houd hun talent, inzet en competentie binnenboord.



*elf adviezen*



Houd het talent, de inzet en de competentie van moeders binnenboord. Hier zijn elf adviezen die zich in onze jarenlange ervaring steeds opnieuw bewijzen.

## *de beste elf praktijktips*



Zo coach je moeders met ambitie:

- 1. Laat (aanstaande) moeders hun ambitie scherp formuleren en uitspreken.**
- 2. Haar IQ en haar doelgerichtheid veranderen niet als een vrouw moeder wordt. Maak daar gebruik van!**
- 3. Besef beiden (werkgever en werknemer) dat de drukte en hectiek van de eerste jaren van het moederschap tijdelijk zijn.**
- 4. Ga (aanstaande) moeders niet ontzien.**
- 5. Vraag wel wat ze nodig hebben.**
- 6. Bouw hun functie daaromheen als het even kan.**
- 7. Geef verantwoordelijkheid, met eventueel meer flexibiliteit.**
- 8. Spreek af dat dit tijdelijk is, bijvoorbeeld een jaar, of twee jaar.**
- 9. Stuur op resultaten, niet op aanwezigheid.**
- 10. Houd bij het stellen van leeftijdsgrenzen aan programma's voor high-potentials rekening met de loopbaanpatronen van moeders; rek die grenzen dus op.**
- 11. Maak gebruik van de vaak 'explosieve' energie van vrouwen waarvan de kinderen het huis verlaten hebben. Deze vrouwen beginnen aan een nieuwe levensfase, waar een organisatie zeer van kan profiteren.**



## Jouw kansen voor een excellent en divers team

Voor alle moeders luidt de komst van kinderen een nieuwe levensfase in. Een fase met ongekende vreugden en voldoeningen, maar tegelijk ook een fase van grote veranderingen. Een goede manager kan, door stevige coaching te bieden, een doorslaggevend verschil maken voor de loopbaan en carrière van zijn medewerkers. Hier liggen voor jou je verantwoordelijkheden en je kansen om een excellent en divers team samen te stellen. **Managers die dit goed doen, bouwen aan zeer sterke, vaak levenslange allianties met vrouwen.**

En bedenk de volgende keer wanneer je je misschien even stoort aan het feit dat iemand eerder weg moet voor de kinderen, eens dit: dat jouw organisatie, waar je met zoveel inzet voor werkt, kinderen nodig heeft om ook in de toekomst een florerende organisatie te kunnen zijn.



# 8

# ***De topteams van vandaag en morgen***

# Diversiteit is de toekomst

De beste voetbalteams ter wereld bestaan niet uit de elf beste aanvallers. Echte topteams worden gekenmerkt door een enorme variatie binnen de spelersgroep – aanvallers en verdedigers, vedettes en dienstbare spelers, ervaren rotten en gretige jonge honden. We vinden dit allemaal zo vanzelfsprekend dat we er amper over nadenken. **En toch hebben veel organisaties er moeite mee om diversiteit op de werkvloer en in het management door te voeren.**



*“Never hire or promote in your own image. It is foolish to replicate your strength. It is idiotic to replicate your weakness. It is essential to employ, trust, and reward those whose perspective, ability, and judgment are radically different from yours. It is also rare, for it requires uncommon humility, tolerance, and wisdom.”*

**Dee Hock**, oprichter en voormalig CEO van Visa Card, in Fast Company

## De eredivisie: High Performance Organizations

In onze adviespraktijk hebben wij jarenlange ervaring in het begeleiden van organisaties. We zagen dat sommige organisaties soepeler werkten, beter functioneerden en betere resultaten behaalden dan andere. We waren geïntrigeerd en nieuwsgierig. André de Waal, een van onze partners in het managementteam van het Center for Organizational Performance, investeerde vijf jaar wetenschappelijk onderzoek om de vijf belangrijke redenen te vinden waarom sommige organisaties (die we High Performance Organizations, HPO's, noemen) zo veel beter presteren dan andere. Dit zijn ze:

1. Het management van een HPO is van een hoge kwaliteit en combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming.
2. In de cultuur van een HPO wordt iedereen intensief betrokken om via de dialoog kennis met elkaar uit te wisselen en om acties naar betere prestaties te initiëren.
3. HPO's zijn gericht op de lange termijn, voor klanten en samenwerkingsorganisaties, maar vooral ook voor medewerkers. Management wordt door promoties van binnenuit aangevuld.
4. HPO's kennen hun onderscheidende kenmerk in de markt, en laten alle medewerkers continu bijdragen aan het verbeteren van processen, diensten en producten.
5. De medewerkers van HPO's zijn divers, complementair en kunnen goed samenwerken. Ze zijn flexibel en veerkrachtig, ten dienste van het resultaat.

We zien dat HPO's een organisatiecultuur hebben waarin mensen met heel veel verschillende meningen gehoord worden. Ze werken actief aan mechanismen om al die meningen doorlopend te horen en te wegen. De verschillende meningen zorgen ervoor dat er bij elke besluitvorming veel alternatieven worden bekeken. En dat maakt dat



HPO's, in vergelijking met minder presterende organisaties, betere beslissingen nemen. Juist omdat veel verschillend denkende mensen aan de oplossing en/of beslissing hebben bijgedragen. In een High Performance Organization worden verschillen daarom gekoesterd.

***Bedrijven met een vrouw in het bestuur halen gemiddeld 23,3% rendement op eigen vermogen. Bij ondernemingen met alleen mannen in de top is dat 13,7%, een verschil van 70%!***



Onderzoek van Mijntje Lückerrath-Rovers, universitair docent Financiële Markten en Toezicht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

## Concurrentievoordelen

Een van de kenmerkende factoren van HPO's is een divers en complementair managementteam (en dito medewerkersteam). Dit verhoogt de creativiteit waarmee complexe situaties en knelpunten in de organisatie kunnen worden opgelost. Het management van een HPO streeft er gericht naar dat:

- organisatieleden verschillen in hun talenten, ervaringen, achtergronden, persoonlijkheden en vaardigheden;
- de creativiteit in medewerkers wordt gestimuleerd en beloond;
- verschillende aannameprocedures en -manieren worden gebruikt, om verschillende soorten mensen te bereiken;
- in elk team complementariteit en diversiteit in ervaring, kennis en attitude te vinden zijn.



## **‘Recessieproof met vrouw’**

*Hoe meer vrouwen in het seniormanagement van een bedrijf, hoe minder het aandeel van dat bedrijf in waarde daalde in 2008.’*

Dat blijkt uit de Franse aandelenindex CAC 40 (de 40 belangrijkste bedrijven met een notering op de Franse effectenbeurs). Uit: *Intermediair*, 18 juni 2009

Andere recente onderzoeken bewijzen hetzelfde. *Meer over High Performance Organizations* is te lezen op [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl).

## **De wereld wordt steeds platter – en diverser**

Journalist en drievoudig Pulitzer Prize-winnaar Thomas L. Friedman stelt in zijn boek *De aarde is plat* dat we in een uniek nieuw tijdperk leven. Hij noemt dit Globalisering 3.0, een tijdperk met ongekende gevolgen voor elke organisatie en elk individu. Een citaat: “Het is zonneklaar dat tegenwoordig meer mensen dan ooit met meer andere mensen op hetzelfde moment kunnen samenwerken en concurreren op een groter aantal terreinen, vanuit een groter aantal verschillende plekken op aarde en op gelijkere voet dan in welke tijd ook in de geschiedenis van de planeet, dankzij computers, e-mail, netwerken, systemen voor teleconferentie en dynamische nieuwe software.” En even verder: “Omdat zij de aarde platter maakt en laat krimpen, zal Globalisering 3.0 steeds meer niet alleen door individuen, maar ook door een veel diversere – niet-westerse, niet-blanke – groep individuen worden gedreven. Individuen uit alle hoeken en gaten van

de platte aarde krijgen de kans de vleugels uit te slaan. Globalisering 3.0 maakt het voor veel meer mensen mogelijk zich aan te sluiten, en je zult zien dat iedere kleur van de menselijke regenboog gaat meedoen.” Wat Friedman beschrijft, sterkt mij in mijn vaste overtuiging: de toekomst is aan diverse teams – mannen én vrouwen uit alle windstreken van de aarde. De aarde wordt plat, of je meegaat of niet.

## Een nieuwe wereld vraagt om nieuwe waarden

Veel organisaties van nu – zowel bedrijven als not-for-profit-organisaties – zijn gebaseerd op masculiene, hiërarchische waarden. Mike Burke en Pierre Sarda schreven in *The Silent Revolution* dat de belangrijkste waarden van deze masculiene organisaties zijn: bezit en territorium, streven naar superioriteit, controle en streng leiderschap. Ze gaan uit van veel macht in de top van de organisatie, afgebakende verantwoordelijkheden, veel controlemechanismen en een controlerende en richtinggevende managementstijl. En ook al nemen veel organisaties in woorden afscheid van deze waarden, in het dagelijks gedrag zien we nog wel erg veel van deze waarden terug.

Zulke organisatieprincipes raken uitgewerkt. In een wereld die platter, chaotischer, en steeds meer op service gericht is, verliezen ‘oude’, hiërarchische organisaties hun kracht. In de wereld van vandaag kopieert de competitie je sneller, verkorten product life cycli zich snel en vallen nieuwe toetreders harder aan, stellen ook Kjell Nordström en Jonas Ridderstråle in *Karaoke Capitalism*. Hiërarchieën en gecentraliseerde planning werken goed in een wereld van stabiliteit, voorspelbaarheid en lineaire planning. Maar die wereld bestaat niet meer. Voor een High Performance Organization is decentralisatie een must. De medewerkers ‘aan het front’ zijn in de beste positie om kritieke besluiten snel te nemen. Zij moeten de vrijheid en de middelen hebben om te kunnen handelen en veranderen.

## De waarden van de toekomst

Organisaties die in de toekomst succesvol zullen zijn, hechten aan andere waarden. Waarden als zorgzaamheid, duurzaamheid, samenwerken, ‘wij zijn deel van iets groters’ en inleven. In onze tijd zijn dit nog waarden die vaak als ‘vrouwelijk’ worden gezien. Maar het is onze overtuiging dat dit de waarden van de werknemer van de toekomst zullen zijn – van mannen én vrouwen. In steeds toenemende mate zie je mensen van jongere generaties kiezen voor een evenwichtige balans tussen werk en privé-leven – of zij nu wel of geen kinderen hebben. Nieuwe generaties werknemers willen werken en carrière maken, maar ze willen óók tijd voor andere belangrijke gebieden van het leven.

## Wat jij vandaag in gang kunt zetten

Wanneer jij zelf overtuigd bent van het belang van meer diversiteit binnen je organisatie, zijn er drie actiepunten die je vandaag nog kunt oppakken:

1. Leer managers omgaan met onze onbewuste aannames over vrouwen als leiders.
2. Vergroot de kennis over de carrières van vrouwen.
3. Leer de organisatie presteren in diverse en complementaire teams.

Laten we deze drie acties eens nader bekijken.

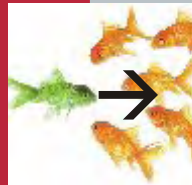
## ***1. Leer managers omgaan met onze onbewuste aannames over vrouwen als leiders***

Vrouwen functioneren beter wanneer alle mensen in de organisatie ervan overtuigd zijn dat de traditionele, 'masculiene' leiderschapsstijl niet de enige stijl is waarmee je succes kunt hebben. En dat weten mensen ook al heel lang, maar of we er echt naar handelen, is de vraag. Mannen en vrouwen zitten vol met aannames over goed leiderschap, weten we van Mahzarin Banaji. Deze aannames zijn niet eenvoudig te veranderen. Maar wanneer je er iedere dag bewust mee bezig bent, zul je merken dat er iets verandert.



*teamaal  
nog steeds invloed op ons allemaal  
oude, onbewuste aannames hebben*

*nog twee actiepunten om te komen tot de topteams van morgen*



## **2. Vergroot de kennis over de carrières van vrouwen**

Het carrièreverloop van vrouwen verschilt ook nu nog vaak van de ononderbroken, rechtopgaande lijn van het traditionele carrièrepad. Kennis over de juiste aansturing van vrouwen, gecombineerd met daadkracht en inlevingsvermogen, is een vereiste. Je kunt elke manager daar door training de inzichten en vaardigheden voor geven. De organisatie kan managers ook actief terzijde staan door (bijvoorbeeld vanuit HR) een deskundige beschikbaar te stellen, die met managers individuele loopbaanvraagstukken van vrouwelijke werknemers bespreekt. Deze persoon kan na verloop van tijd ook nieuwe input leveren over de belangrijkste loopbaanissues van vrouwen in de organisatie. Daar kun je het beleid weer op aanpassen.



*Er leiden meer wegen naar Rome*



*Het traditionele rechte carrièreverloop is niet langer zalfsmakend*

### **3. Leer de organisatie presteren in diverse en complementaire teams**

Er zijn veel uitdagingen voor organisaties die naar meer diversiteit streven. Diversiteit is meer dan 'verschillende mensen' in een team zetten. Dat kan in de praktijk namelijk averechts werken, vooral wanneer in zo'n team spanningen en conflicten zitten. Zonder goede begeleiding lukt het deze teams vaak niet om de diversiteit om te zetten in betere besluitvorming.

*Een team met een vrouw erin is nog geen divers team. Pas als 30 procent van een team uit vrouwen bestaat, worden de vrouwen als individu gezien, in plaats van als 'vrouw'. Dit blijkt uit vele onderzoeken, en het geldt voor alle minderheden: of het nu op basis van geslacht, etniciteit of religie is.*



*Één vrouw is geen vrouw*

Maar hoe bouw je goed functionerende, meer diverse en complementaire teams? Daarvoor presenteren we je in het volgende hoofdstuk zeven concrete tips.

# 9

# *Zo bouw je succesvolle teams*



# Zeven concrete stappen

“Als succes makkelijk was, had iedereen het wel,” zei een ondernemer eens tegen me, toen hij met zijn bedrijf een uitdagend project aanging. Wanneer je echt iets wilt bereiken, zul je je ervoor in moeten zetten. Dit geldt ook voor het bouwen van diverse teams. Dat is meer dan zo maar wat verschillende mensen bij elkaar zetten en dan achteroverleunen tot het succes binnen komt rollen.

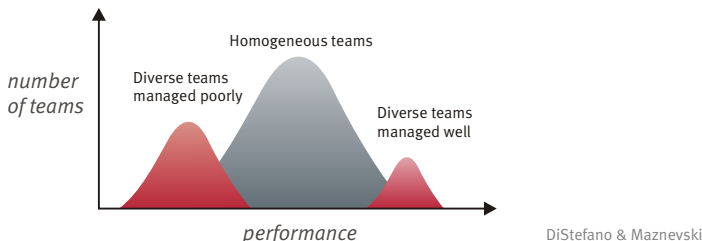
***“It’s a lot of work to get a team to click. It’s a lot more work to live with a team that isn’t clicking.”***

Uit: How Leaders Get Their Teams To Click, Philip J. Harkins .  
The Linkage Leader, juni 2009

Sterker nog, wanneer diverse teams niet goed begeleid worden, presteren ze minder dan homogene teams, liet onderzoek van onder andere Joseph DiStefano en Martha Maznevski van IMD zien. Diverse teams die goed begeleid en gemanaged worden, presteren beter dan andere teamsamenstellingen.

## Management ambitions

***Productiviteit en diversiteit (IMD, 2005)***



## **bewezen stappen voor de praktijk**



De moeilijkheid is niet om diverse teams samen te stellen; de echte kunst is om diverse teams zo te begeleiden dat hun diversiteit en complementariteit tot betere discussies en betere besluiten leiden. Wij hebben zeven stappen geïdentificeerd, die leiden naar echt succesvolle, diverse teams.



### **Stap 1 : Begin klein**

Start klein, misschien slechts met een enkel team. Gun jezelf de tijd om te leren hoe je goede diverse teams samenstelt en begeleidt. Probeer niet de hele organisatie in één grootse beweging om te vormen. Zoek mensen die open staan voor het idee. Organiseer een dag om met dit team de voordelen en de uitdagingen van het werken in diverse teams te bespreken. Laat ze, aan de hand van een case of simulatie, ervaren wat de kracht van dit team kan zijn. Bespreek gezamenlijk wat elk lid van het team moet 'loslaten', wat hij of zij bij moet leren, en waar en wanneer elk lid zijn of haar kracht kan inzetten.





*[Case]* Een Nederlandse organisatie wilde beter gaan presteren. ‘Meer diverse teams’ was een van haar actiepunten. Wij hielpen bij de totstandkoming van de eerste teams. Samen met de leider van de teams organiseerden we een middag waarin we de voor- en nadelen van werken in een meer divers team samen onderzochten en bespraken. We lieten mensen de verschillen ervaren. Met behulp van een korte, individuele test bespraken we de verschillende drijfveren en waarden van ieder teamlid. Het is leuk om te zien waar we verschillen en waar we op elkaar lijken. Een zeer bruikbare test hiervoor is de Management Drives Test. Deze test geeft door middel van kleuren aan waardoor je gedreven wordt. De ene kleur (drijfveer) is niet beter dan de ander. En veel verschillende kleuren in een team maken een team compleet en veelzijdig. Door met kleuren te werken, kan iedereen in een team gedrag makkelijk benoemen en bespreken. En het leert de leden van een groep dat ze elkaar nodig hebben om alle kanten van een uitdaging te bezien.



## **Stap 2:** *Begeleid het team de eerste honderd dagen intensief*

Zorg voor een begeleider die de groep helpt op te starten, door bijvoorbeeld de rollen en afspraken rond de voortgang en besluitvorming helder te maken. Deze begeleider helpt in de eerste honderd dagen om alle leden van het team tot hun recht te laten komen.



*[Case]* In ons voorbeeld besprak de leider van het team volgens welke regels het team zijn beslissingen zou gaan nemen. Die regels rond besluitvorming moeten voor alle spelers duidelijk zijn. Iedere speler moet instemmen met de nieuwe spelregels. In de praktijk zien we vaak dat deze regels een aantal keren moeten worden benadrukt en uitgelegd. Teamleden moeten niet alleen begrijpen dat de regels anders zijn, ze moeten ook gaan handelen volgens die nieuwe regels. En daar ligt de grootste uitdaging.



### Stap 3: Vier het conflict

Grijp het eerste conflict binnen het team aan om opnieuw aan te geven hoe het team conflict kan ombuigen naar kracht. Zorg dat alle leden (bijvoorbeeld door een korte dialoog-training) weten hoe je actief luistert en de juiste vragen stelt. Help het team om via de dialoog het conflict goed te begrijpen en elkaars inzichten echt te delen. Stimuleer de leden van de groep om elkaar juist tijdens conflicten op te zoeken.



*[Case]* In ons voorbeeld kwam het eerste conflict over een project dat onder grote tijdsdruk stond. Het tempo van het project moest omhoog en de resultaten moesten sneller worden opgeleverd. Die druk zorgde ervoor dat verschillende teamleden terugvielen in hun oude gedrag; veel informeel overleg en één-tweetjes tussen leden uit het team die elkaar al langer kenden. De nieuwe mensen in het team konden daardoor niet meer echt bijdragen aan de besluitvorming en haakten ook af bij de uitvoering. Hierdoor liep het project nog meer vertraging op. De teamleider riep het hele team bij elkaar en nam een middag om opnieuw de regels van het team te herhalen, en samen te analyseren hoe deze situatie was ontstaan. Zonder teamleden te berispen, werd er gekeken welke spelregels er verbroken waren. De teamleider benadrukte dat de nieuwe spelregels de regels zijn die we voortaan, al oefenend, onze eigen regels wilden laten worden. Ook werd aangegeven dat we van onze fouten leren, en dat nu iedereen weer bij de les was. De laatste twee uur van de meeting besteedde de groep aan het project en aan de taken van alle teamleden om dit project te versnellen. Mogelijke obstakels werden besproken. Onderlinge afhankelijkheden werden onderzocht en de frequentie van korte afstemmingsvergaderingen werd verhoogd. Vanaf dat moment werden in alle meetings fouten besproken. Niet om af te straffen, maar om van te leren. Het team wist de vereiste versnelling te bereiken.



## Stap 4: Voorkom het vormen van subgroepjes

Als de druk in een team toeneemt, neigen mensen naar het vormen van subgroepjes met gelijken. Deze subgroepjes delen minder informatie met de rest van de groep. Zorg dat de rollen van het team zo zijn, dat subgroepjes zich niet natuurlijk kunnen vormen.



*[Case]* In ons voorbeeld kozen we ervoor om de controller en de projectplanner, twee mannen die zeer bedreven spelers van het spel waren, zó in het team te positioneren dat zij juist met de nieuwe leden van de groep veel samenwerking moesten zoeken. Ook hadden zij, door hun verschillende posities in het team, opeens andere belangen. Dit voorkwam dat zij elkaar te snel zouden opzoeken en te veel zouden gaan ‘samenspelen’ volgens de oude regels.



## Stap 5: Ga voor de samenwerking op lange termijn

Zorg ervoor, dat er in de organisatie consensus is dat deze teams langere tijd met elkaar gaan samenwerken. Relationele conflicten frustreren vooral in het begin de samenwerking in teams. Bij diverse teams die langer met elkaar samenwerken, verdwijnen de relationele conflicten langzaam en wordt de groep echt complementair. En daarin zit het grote voordeel van deze teams voor de organisatie.



[Case] Carel Maasland werkte jarenlang voor IKEA, voordat hij bij Millicom International Cellular een nieuwe internationale HR-directietaak accepteerde. Over zijn tijd bij IKEA Zweden in het HR strategieteam interviewde ik hem eens (voor *Leren in organisaties*, september 2008). Hij was de enige man in een team van louter vrouwen. We spraken over hoe je tijd nodig hebt om aan elkaar te wennen:

“Ik was gewend in een androgynse omgeving te werken. Bij IKEA Nederland waren de teams al heel gemengd. Ik vond het gewoon om alle feminiene en masculiene leiderschapskwaliteiten in een team te benutten. Toen ik in Zweden kwam, maakte de androgynse omgeving plaats voor een feminiene omgeving. De rest van mijn team bestond alleen maar uit vrouwen. Dat was wel even wennen. Vergaderingen worden niet voorgesproken ‘bij de pisbak’, maar alles werd gewoon in de vergadering behandeld. Alles in het hier en nu. Die vrouwen waren multitasking en wisselden strategievragen af met detailproblemen. Alles was even belangrijk voor ze. In het begin kon ik het bijna niet volgen. Ik miste vooral, zoals ik gewend was, de voorinformatie en het vooroverleg. Het duurde echt even voordat ik was aangehaakt. Nu ben ik eraan gewend en heb geleerd met dezelfde focus en discipline daar te zitten. Ik moet je zeggen: het gaat wel allemaal lekker snel!”



## Stap 6: *Documenteer om te leren*

Zorg voor een goede documentatie van de leergeschiedenis. Neem de tijd om de uitdagingen, de oplossingen en de resultaten samen goed op te schrijven, zodat nieuwe, andere teams hiervan kunnen leren. Neem voldoende tijd voor deze investering: deze betaalt zich altijd terug én helpt de organisatie zich verder te ontwikkelen.



*[Case]* In de organisatie zorgden de eerste groepen voor een aansprekende, zelfgemaakte video met tips voor nieuwe diverse teams. Deze video wordt nu gebruikt in andere groepen. De video bespreekt open en eerlijk de uitdagingen van de groep en het leerproces.



## Stap 7: Vier en verkoop het succes

Besteed veel tijd aan het expliciet maken van de voordelen van deze teams. Druk het succes uit in (meer) behaalde financiële of strategische doelstellingen. Ga voor stevige PR, om zo weer anderen in je organisatie te stimuleren om ook hun teams meer divers te maken. Succes trekt mensen aan.

*Andere mensen in de organisatie zullen geïnteresseerd raken in de voordelen van diverse teams en er zelf ook eerder mee aan de slag gaan.*

*Reserveer budget om het succes van diverse teams te vieren en uit te dragen.*



# 10

# *Finale*



# Wees écht 'serious about sex'

**Jij wilt resultaat.** En dit boek heeft je laten zien waarom en hoe diversiteit jou dat op kan leveren.

Zoals bij alle grote veranderingen die in organisaties worden doorgevoerd, staat of valt alles echter met het belang dat jij er als manager aan hecht. Laat daarom zien dat je écht 'serious about sex' bent. Wanneer je halfslachtige maatregelen neemt, of wanneer 'diversiteit' voor jou niet meer is dan een poging om een mooi imago voor de buitenwereld op te houden, laat het dan beter maar achterwege.

***Als je niet doet  
wat je belooft,  
doe dan liever niets.  
Het kan zich anders  
hard tegen je keren.***



## Sta daadwerkelijk achter het beleid

Diversiteit propageren zonder werkelijk commitment kan ongenadig averechts werken. De afgelopen jaren werd een aantal gerenommeerde ondernemingen in de media publiekelijk afgerekend op het gepercipieerde verschil tussen hun woorden en hun daden rond diversiteit. Dat ondervond een grote onderneming aan den lijve, toen de *Volkskrant* de voorpagina opende met de kop: “Kritiek in intern rapport op ‘kille cultuur’ en ‘gebrekkige steun’ botst met voortrekkersrol bank-verzekeraar: Veel topvrouwen haken af.” En *Trouw* bekritiseerde een aantal landelijk bekende bedrijven die zich profileren op diversiteit, maar dat in de praktijk onvoldoende zouden waarmaken. De kop luidde: “Lippendienst aan emancipatie moet wél tot resultaten leiden: Voor vrouwen ‘ideale’ bedrijven spelen vaak vals.”

Uit: *Volkskrant*, 24 juni 2009 en *Trouw*, 24 november 2008



*“lippendienst aan emancipatie”*

Het is ook onze ervaring dat er achter de façade van prachtige beleidsplannen vaak weinig echt gebeurt. Veel organisaties vragen ons om een cultuurmeting of een benchmarkvergelijking van het aantal vrouwen in top- en semi-topposities. Te vaak bekruipt ons het gevoel dat ze niet de intentie hebben echt wat met deze gegevens te doen, maar dat ze vooral bedoeld zijn om anderen, bijvoorbeeld de Raad van Commissarissen, te laten zien dat ze ermee bezig zijn. **Ik hoop dat dit boek je helpt daadwerkelijk iets te gaan doen, zodat mannen en vrouwen samen echt betere organisaties gaan bouwen. Nederland heeft het nodig.**

## **Dus:** **aan de slag**

Dit is waar je vandaag mee kunt beginnen:

- *Kijk eens met andere ogen naar je talentenpool.*
- *Ga actief met de vrouwen in je team aan de slag.*
- *Zorg voor een juiste verhouding man/vrouw binnen je organisatie. (en dat hoeft geen fiftyfifty te zijn).*
- *Word lid van Talent naar de Top.*
- *Laat je grote en kleine successen zien.*
- *Durf jezelf een resultaatverplichting op te leggen.*

### **Kijk eens met andere ogen naar je talentenpool**

Kijk eens kritisch naar de mensen die je nu hebt aangemerkt als het potentieel van de organisatie. Waarom zijn deze mensen beter dan de anderen? Wat doen deze mensen iedere dag opnieuw om hun talenten aan de organisatie te bewijzen? Let in de komende maand eens extra op deze mensen en geef ze telkens een plusje als ze positief opvallen in hun daden en gedrag. Bekijk het lijstje na een maand opnieuw en haal die medewerkers van de lijst die geen tot weinig plusjes hebben. Doe het zonder te veel mededogen. Laat er geen mensen op staan die je gevoelsmatig geschikt vindt, maar die dat niet in hun gedrag bewijzen. Mijn ervaring leert me dat tenminste 30 procent van je potentials geen of weinig plusjes hebben gekregen. De verklaring hiervoor las je in hoofdstuk 2, Mindbugs.

Ga nu door. Vul de lijst nu aan met nieuwe namen. Zet daar namen op van mensen die je in hun gedrag iets goeds hebt zien doen voor de organisatie. Blijf daarna op deze mensen letten. Zorg dat je ook goed op het gedrag van je vrouwelijke medewerkers let. Doe je best om goed leiderschapsgedrag bij al deze mensen te zien. Ga bijvoorbeeld op zoek naar mensen die een uitstekend onderbouwde presentatie gaven, die in een meeting goede input hadden, die overzicht toonden in afdelingsoverstijgende uitdagingen, of die enthousiast hun hulp aanboden voor nieuwe projecten. Laat niet meetellen in welke functie deze mensen nu werken, laat niet meetellen of ze wel fulltime werken, of ze man of vrouw zijn, of wat hun leeftijd is. Kijk vooral met welke intentie en daadkracht ze hun werk doen. En doe dit niet alleen. Zoek actief de dialoog met andere managers. Laat ze hun keuzes en uitdagingen aan je voorleggen, en doe dat ook met jouw lijst. Daag elkaar uit de keuzes te verdedigen door concreet gedrag te noemen en mindbugs te bespreken.

*Ik denk dat je na twee maanden zult ervaren dat er gedeeltelijk andere mensen op je potential-list staan dan ervoor...*

*...en het goede nieuws is: je hebt nu een betere lijst.*

## **Ga actief met de vrouwen in je team aan de slag**

Gebruik de tips en aanwijzingen in dit boek om actief met de vrouwen in je team de dialoog aan te gaan over diverse teams en hun rol daarin. Gebruik hoofdstuk 2, Mindbugs, om te praten over vooroordelen van mensen en wissel mogelijke mindbugs uit. Gebruik de Barometertest uit hoofdstuk 6 om mogelijke valkuilen te bespreken en start een mentorshipprogramma om vrouwen te helpen met hun

ambities, het spel en het netwerken. Concentreer je niet op de vrouwen die deze positieve aandacht niet wensen, die zijn er ook. Zij haken wellicht in een later stadium aan. Stel gezamenlijk doelen op over wat je samen wilt bereiken. Bied ze zo nodig een trainingsprogramma aan. Maak er geen groot programma van, maar werk er iedere dag vijftien minuten aan. Ik geloof in het Chinese spreekwoord: wie zacht stapt, komt ver. Na een jaar vijftien minuten per dag, zullen jullie trots zijn op het resultaat!

## Zorg voor een juiste verhouding man/vrouw binnen je organisatie

Een echt succesvolle organisatie kent in zijn werknemersbestand een realistische afspiegeling van de samenleving. **Dit wil echter niet zeggen dat je als een ijzeren wet moet aanhouden dat de verdeling man/vrouw precies gelijk moet zijn.** Immers, in een vakgebied waarin verhoudingsgewijs veel mannen werkzaam zijn (zeg tachtig mannen tegen twintig vrouwen), zou een fiftyfifty verdeling vrouwen onevenredig bevoordelen, en mis je dus nog steeds ten onrechte te veel talent. Het is vooral belangrijk te zorgen dat de verhouding mannen en vrouwen, ongeveer gelijk is aan de verhouding onder de afgestudeerden in het vakgebied. Een scheve voorkeur voor een van beide groepen maakt dat je talent gaat mislopen. Aan diezelfde verhouding moet je langzaam doorbouwen in je organisatie. Dus is 40 procent van je middenkader vrouw, dan moet dat ook je streven zijn voor de hogere echelons.

50% / 50%

## Word lid van Talent naar de Top

Talent naar de Top is een initiatief waaraan je, denk ik, als organisatie wilt deelnemen. Hier verenigen organisaties zich die het voordeel van meer diversiteit kennen en die hierin echt resultaten willen halen. Talent naar de Top heeft heel goed materiaal, laat goed onderzoek verrichten en stelt organisaties in de gelegenheid om zich aan andere organisaties te meten, ervaringen uit te wisselen en best practices te delen. Kijk op [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl) voor meer informatie over de andere deelnemers en de manier waarop je kunt deelnemen.

## Vier je grote en kleine successen

Meer diversiteit is een taak waar mannen en vrouwen samen de uitdaging in moeten vinden. Iedere kleine stap die de diversiteit en complementariteit van een team vergroot, is er een. Een team dat daar telkens weer in slaagt, verdient een compliment. Geef die complimenten en zorg voor de voortgang.



## Durf af te rekenen op diversiteit

Het topmanagement en Human Resource Development kunnen veel acties rond diversiteit initiëren en begeleiden. Maar zoals nu wel duidelijk moet zijn, is het de lijn die het echt moet doen. Zij moeten meer mensen laten doorstromen in het belang van de organisatie. Zij moeten de kwaliteiten van vrouwen meer gaan zien en benutten. Dit is zelfs een absolute noodzaak voor die organisaties waarin een zeer groot deel, en soms zelfs het merendeel, van de werknemers vrouw is, maar er in de hogere echelons geen gezonde verdeling man/vrouw te bekennen is. Zelfs quota zijn helemaal niet gek voor organisaties die al langer aan diversiteit werken. Zij die er net mee gaan werken, moeten zich doelen stellen en hun managers erop af durven rekenen als ze er niet in slagen meer vrouwen te vinden.

Accepteer geen excuses dat ze niemand kunnen vinden. Dus: doel niet gehaald? Dan kun je als manager niet meer dan een matige of gemiddelde beoordeling krijgen. Management en HR kunnen een daad stellen door mensen die afspraken rond diversiteit niet nakomen, uit te sluiten van bepaalde programma's.

**En wat als je helemaal niets doet? Dan komt het ook goed. Alleen niet met jouw team en organisatie.**

We zien dat vrouwen zich steeds meer zelf gaan oriënteren en groeperen om te zorgen dat ze hun ambities en talenten kwijt kunnen.

***De talenten wachten niet af. Ze gaan op zoek naar kansen...***

***...buiten je organisatie***



Er ontstaan netwerken waar vrouwen elkaar vertellen waar je als vrouw wel of niet tot je recht komt. Vrouwen zullen organisaties gaan mijden waar de verhoudingen man/vrouw niet kloppen of waar de cultuur belemmert dat vrouwen genoeg zichzelf kunnen blijven.

Een voorbeeld van een initiatief waar vrouwen hun ervaringen rondom organisaties delen, is [www.wherewomenwanttowork.com](http://www.wherewomenwanttowork.com). Dat is een wervingsite voor vrouwen, nu nog voornamelijk gericht op Groot-Brittannië, waar op allerlei manieren te achterhalen is of je in een organisatie kunt groeien als vrouw. Ook in Nederland zie je dit soort

initiatieven ontstaan. Nu nog vaak

gesponsord door organisaties, maar het is slechts een kwestie van tijd voordat dit transparanter en beter wordt en een goed imago niet meer te koop is.



## ***Een vrouwvriendelijk imago... is niet genoeg***

Er is nog een belangrijke trend die laat zien dat het vrouwen zo langzamerhand menens is. Die wordt door Margaret Heffernan treffend beschreven in haar boek *How she does it – How women entrepreneurs are changing the rules of business success*.



## Vrouwelijke ondernemers veranderen de regels van succes

Heffernan laat in haar boek zien dat veel vrouwen in de VS het heft in eigen handen hebben genomen omdat ze niet langer de speelbal wilden zijn van de regels van de organisatie waarin ze vaak al jaren werkten. Het werd die vrouwen echt te lastig gemaakt om invloed te krijgen of zichtbaar te zijn. De zoveelste reorganisatie was dan de aanleiding om ontslag te nemen om het vervolgens zelf te gaan doen. Ze worden ondernemer, vaak in niches die hun vroegere werkgevers niet echt de moeite waard vonden.

Die vrouwelijke ondernemers bouwen zeer goed presterende organisaties: tussen 1997 en 2006 groeiden bedrijven in de VS die opgezet zijn door vrouwen, drie keer zo snel als andere organisaties. Deze door vrouwen geleide bedrijven namen ook twee keer meer mensen aan en waren twee keer zo winstgevend. In 2006 hadden deze bedrijven al meer mensen in dienst dan alle Fortune 500-bedrijven samen. Ze zijn hiermee een belangrijke machtsfactor geworden in de Verenigde Staten. **Traditionele organisaties, die deze vrouwen geen echte kansen boden, lijden nu onder deze leegloop en worden geconfronteerd met stevige concurrentie.**

Ook in Nederland zien we steeds meer vrouwen kiezen voor een bestaan als zelfstandig ondernemer. Hun bedrijven blijken succesvol, maar zullen deze nieuwe organisaties impact hebben op bestaande organisaties? Wellicht nog niet vandaag, maar als je het boek van Margaret Heffernan leest, ga je toch wel geloven dat ook Nederlandse organisaties deze trend serieus moeten bestuderen en er op in moeten spelen. En dat is nog een reden om veel werk en energie te stoppen in het behouden van talentvolle vrouwen, om ze een toekomst te bieden en om hun capaciteiten optimaal te benutten.

Over de  
over de

## De toekomst

Met een divers werknemersbestand worden de beste organisaties gebouwd. Op lange termijn winnen deze organisaties het van alle andere. Organisaties die het niet lukt om al het aanwezige talent te benutten en te laten groeien, zijn niet de organisaties van de toekomst. Als je niet aan diversiteit gaat werken, komt het ook wel goed. Alleen niet voor jou, jouw team en jouw organisatie. En dat is zonde.







Foto: Marjet van Veelen

## Over de auteur

Na een BBA op Nyenrode en een MBA in de Verenigde Staten, werkte Esther Mollema (1965) in Nederland, Japan, Duitsland en de Verenigde Staten. Ze leidde verschillende trainings- en conferentie-organisaties. Sinds 1999 is zij oprichter en directeur van Direction, een trainings- en ontwikkelingsbureau voor programma's op het gebied van leiderschap en besluitvorming. Ook is ze directeur van het Center for Organizational Performance.

Esther Mollema geeft vanuit Direction al jaren trainingen, lezingen en masterclasses met als thema vrouwelijk leiderschap en diversiteit, voor onder meer Gasunie, Capgemini, Royal Haskoning, ING, Rijkswaterstaat, Solvay Pharmaceuticals en de Universiteit Utrecht.

Kijk voor meer informatie over Esther Mollema en Direction op

[www.leiderschapontwikkelen.nl](http://www.leiderschapontwikkelen.nl)  
[www.femaleleadership.nl](http://www.femaleleadership.nl)



## Literatuur & bronnen

Nieuwe artikelen en actuele inzichten kunt u steeds vinden op [www.leiderschapontwikkelen.nl](http://www.leiderschapontwikkelen.nl)

- Adler, R.D., *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. Pepperdine University, 2001
- Babcock, L. e.a., *Nice girls don't ask*. In: Harvard Business Review, oktober 2003
- Banaji, M., B. Nosek, T. Greenwald, e.a., *Project Implicit / The Implicit Association Test (IAT)*, zie: <https://implicit.harvard.edu/implicit/>
- Burke, M. en P. Sarda, *The Silent Revolution*. Phoenix, 2005.
- Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York, 2004
- Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*. New York, 2007
- Csikszentmihaly, M., *Flow: Psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam, 2008
- Direction, zie: [www.femaleleadership.nl](http://www.femaleleadership.nl)
- Fels, A., *Vrouwen & Ambitie: nieuwe keuzes, hardnekkige taboes*. Nieuwegein, 2008.
- Friedman, T.L., *De aarde is plat: ontdekkingsreis door een geglobaliseerde wereld*. Amsterdam, 2008
- Harkins, Ph. J., *How leaders get their teams to click*. In: The Linkage Leader, juni 2009.
- Heffernan, M., *How She Does It: How women entrepreneurs are changing the rules of business success*. New York, 2007.
- Hock, D., *interview in Fast Company*, oktober 1996
- Lückerath-Rovers, M., *Nederlandse Female Board Index 2007/ Nederlandse Female Board Index 2008*. Rotterdam, 2008/2009.
- Management Drives Test, zie: [www.managementdrives.com](http://www.managementdrives.com)
- McKinsey & Company, *Women Matter: Gender Diversity, a corporate performance driver*, 2007.
- Ministerie van Sociale Zaken / Henderikse, W., e.a., *Sleutels tot succes: Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen*. Dordrecht, 2004
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Kerncijfers 2004 – 2008*. Den Haag, mei 2009
- Nordstrom, K. en J. Ridderstrale, *Karaoke Capitalism: Managing for Mankind*. Philadelphia, 2004
- Tannen, D., *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*. New York, 1995
- Uhlmann, E.L. en G.L. Cohen, *Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination*. In: Psychological Science, 16/6.
- Vinnicombe, S. en V. Singh, *The 2003 Female FTSE Index*. Cranfield, 2003
- VSNU Institutional Research, *Vrouwen in wetenschappelijke posities*, [www.vsnunl.nl](http://www.vsnunl.nl)
- Wennerås, C. en A. Wold, *Nepotism and sexism in peer-review*. In: Nature 387 / 1997
- Williams, J.C., *The Maternal Wall*. In: Harvard Business Review, oktober 2004.
- Women to the Top, *The business case for gender diversity*. [www.women2top.net](http://www.women2top.net), 2001.
- Zanetti, V., *(Aan)rechtenstudente*. In: Juncto, 2007/4

## Register

(Aan)rechtenstudente	13	Nepotism and sexism in peer-	
Aarde is plat, De-	98	review	39
Adler, Roy	16	Nordström, Kjell	99
Banaji, Mahzarin	15, 20-24, 30	Nosek, Brian	23
Barometertest	76, 77	Pepperdine University	16
Bottom Line, The -	16	Ridderstrale, Jonas	99
Burke, Mike	99	Sarda, Pierre	99
Business Case for Gender Diversity	13	Silent Revolution, The -	99
Catalyst	16, 59	Simons, Daniel	24
Center for Organizational		Sleutels tot succes	60
Performance	96	Talent naar de Top	118
Chabris, Chris	24	Talking from 9 to 5	53, 63
Cohen, Geoffrey	31	Tannen, Deborah	53, 63
Cranfield University	16	Trouw	114
Csikszentmihalyi, Mihaly	35	Uhlmann, Eric	31
DiStefano, Joseph	105	Volkskrant, De -	114
Double-Bind Dilemma for Women	59	Vrouwen & Ambitie	37, 79
in Leadership, The -		Vrouwen in de Wetenschap	
Fels, Anna	34-35, 37-38, 79	(VSNU)	13
Female FTSE Index, 2003	16	VSNU Institutional Research	13
Female Leadership Ontmoeting	15	Waal, André de -	96
Friedman, Thomas	98, 99	Wennerås, Christine	39
Greenwald, Tony	23	Wherewomenwanttowork.com	120
Harvard	20, 24	Williams, Joan C.	88
Heffernan, Margaret	120-121	Wold, Agnes	39
High Performance		Women Matter	71, 85
Organization	96-97, 99	Women to the Top	13
Hock, Dee	95	Zanetti, Viola	13
How She Does It	120		
HPO	96-97		
IAT (Implicit Association Test)	23		
IKEA	110		
IMD	105		
Karaoke Capitalism	99		
Lückerath-Rovers, Mijntje	97		
Maasland, Carel	110		
Maznevski, Martha	105		
McKinsey	71, 85		
Ministerie (van Onderwijs)	14		
Ministerie van Sociale Zaken	60		





Over ‘diversiteit’ en ‘meer vrouwen naar de top’ worden strekkende meters aan beleidsplannen, rapporten en notities geschreven – maar helaas blijft het nog te vaak bij mooie woorden en window dressing alleen. Esther Mollema, directeur van Direction, vindt het daarom hoog tijd voor actie. In **50% meer talent** laat ze zien hoe je daar in jouw organisatie direct mee kunt beginnen.

### **Managers over 50% meer talent:**

*“Dat genderdiversiteit goed is voor de business case, wisten we al. Maar wat het lijnmanagement en de betrokken vrouwen hieraan kunnen doen, is voor velen minder duidelijk. Dit boek geeft hen op een leuke en praktische wijze inzicht in de manier waarop zij zelf aan meer diversiteit kunnen bijdragen. Een aanrader voor al die lijnmanagers die op zoek zijn naar de sleutel tot genderdiversiteit.”*

**Jan Bout, Voorzitter van de Raad van Bestuur, Royal Haskoning; en Lid Taskforce Talent naar de Top**

*“Esther Mollema toont overtuigend aan dat diversiteit je als organisatie pure winst oplevert. Ook Ernst & Young is gebaat bij meer vrouwen in leidinggevende posities. De kracht van dit boek is voor ons dat Esther Mollema de tools levert waarmee managers vandaag nog, op alle niveaus van onze organisatie, aan de slag kunnen.”*

**Pieter Jongstra, Managing Partner Belgium and The Netherlands, Ernst & Young**

*“Leerzaam boek voor alle managers die meer kwaliteit en rendement met hun organisatie willen behalen.”*

**Theo van de Gazelle, plv. Directeur-Generaal Rijkswaterstaat**

*“Als je goed naar mensen kijkt, bereid bent je in hun verschillende mogelijkheden te verdiepen, als je dus oog hebt voor diversiteit, dan heb je een goede basis voor je personeelsbeleid.”*

**Bert Meerstadt, President-Directeur NS**

*“Dit boek geeft managers/leiders praktische handvatten om vrouwen te helpen hun talenten verder te ontwikkelen. Dat komt niet alleen vrouwen, maar zeker ook de organisaties ten goede. Het boek zet leiders aan om meer uit hun organisatie(onderdeel) te halen en de organisatie daarmee beter voor te bereiden op de toekomst.”*

**Hanne Buis, Manager Airside Authority Luchthaven Schiphol**