

# Pleidooi voor genderdiversiteit én gelijke kansen

Draulans, V. & Smet, M. (2005). *m/v. Over cultuurverandering en betere doorstromingskansen voor vrouwen en mannen in organisaties en bedrijven*. Lannoo.

***In Vlaanderen en Nederland worden organisaties gestimuleerd om een actief diversiteitsbeleid te voeren. De groeiende belangstelling voor culturele, etnische of leeftijdsdiversiteit gaat hand in hand met de veronderstelling dat gelijke kansen voor mannen en vrouwen hier al een feit zijn. Ook al is de man-vrouw-diversiteit de meest uitgesproken en meest voorkomende vorm van diversiteit in organisaties, toch blijken loopbaanprofielen en doorstromingskansen van vrouwen en mannen behoorlijk verschillend. Fenomenen als 'glazen plafond' en 'glazen muren' bestaan wel degelijk. In het boek willen we mensen die een concreet beleid willen ontwikkelen voor de doorstroming van vrouwen (en mannen) in hun organisaties, voldoende wapenen door hen een samenspel aan te bieden van theoretische inzichten, suggesties voor concrete acties en een verslag van een praktijkervaring. Daarnaast zorgen interviews met Vlaamse en Nederlandse vrouwen in leidinggevende functies uit heel verschillende sectoren voor een persoonlijk en doorleefd accent.***

## **Mars en Venus, jagen en zorgen**

Het biologische m/v-onderscheid of geslacht, dat zichtbare element van verschil, is het uitgangspunt van het boek. Gezien de 50%-50%-verdeling onder de bevolking, is de man-vrouw-diversiteit de meest voorkomende vorm van verschil. Voldoende redenen, vonden we, om een boek te schrijven dat specifiek georiënteerd is op m/v-verschillen.

Op dit moment zijn publicaties waarin het verschil tussen mannen en vrouwen sterk geaccentueerd

wordt, erg populair. Denken we aan de Mars & Venusboeken van relatietherapeut J. Gray. Zijn stelling is helder: marsbewoners zijn gericht op macht, vakkundigheid, efficiency en prestatie. Venusbewoners hebben een sterke intuïtie, zijn contactgericht en willen vooral zorgen voor anderen. Ook de boeken van het echtpaar Pease bieden mensen eenvoudige verklaringsschema's, als antwoord op vragen als 'Waarom mannen niet luisteren en vrouwen niet kunnen kaartlezen'. Ooit gingen mannen op jacht en verzamelden vrouwen voedsel in de buurt van de verblijfplaats en zorgden er voor de nakomelingen. Het lichaam, en vooral de hersenfuncties, hebben zich maximaal op deze geslachtsgebonden taken afgestemd. De huidige verschillen zijn het resultaat van een eeuwenlange evolutie: tot op vandaag jagen mannen en zorgen vrouwen, ook in arbeidsrelaties.

Dergelijke denkbeelden kennen veel bijval. Een aantal mensen vindt de voorbeelden helder, herkenbaar en bruikbaar om tot een betere verstandhouding tussen mannen en vrouwen te komen. Vraagtekens kunnen echter geplaatst worden bij het eendimensionele verklaringsschema van menselijk gedrag: alles wat mensen doen wordt herleid tot hersenfunctie, hormonenwerking of genetische voorbestemdheid. De factor 'vrijheid' of 'dynamiek'

is in een dergelijk schema ver te zoeken. Waarom werk maken van gelijkheidsbeleid als we gedermineerd zijn door ons lichaam en dus voorbestemd voor vrouwelijke of mannelijke arbeid?

## **Vooraf vrouwen geloven in het bestaan van een eigen 'vrouwelijke leiderschapstijl'**

---

Als mannen en vrouwen zo sterk verschillen, geven ze dan ook op een andere wijze leiding? Onderzoekers bereiken geen consensus over het antwoord. Een bevraging uit 2003 onder alle kaderleden van Janssen Pharmaceutica Beerse-Geel leert dat 61% van de vrouwelijke kaderleden tegenover 33% van de mannen overtuigd is dat er een eigen vrouwelijke leiderschapstijl bestaat.

Laat men mannelijke en vrouwelijke leidinggevers een vragenlijst invullen waarin gepeild wordt naar dimensies van leiderschapstijlen, dan verschillen de antwoorden van mannen en vrouwen amper. Ook leert onderzoek dat mensen, zowel mannen als vrouwen, voor het topkader nog steeds met mannelijkheid verbonden kenmerken als de meest wenselijke kenmerken beschouwen. Gebruiken onderzoekers een observatiemethode, waarin ze nauwgezet het handelen en de tijdsinvesteringen op het werk registreren, dan blijkt wel een verschil. Vrouwelijke leidinggevers spenderen bijvoorbeeld meer tijd aan communicatie, feedback, positief aanmoedigen van medewerkers, enzovoort. Eagly deed uitgebreid onderzoek over dit thema, en kwam, op basis van meta-analyses op grootschalige surveys, tot het besluit dat er enkel significante verschillen bestaan tussen een democratische en participatieve aanpak van vrouwen en een meer directieve stijl van mannen. De vrouwelijke aandacht voor interpersoonlijke relaties wordt gewaardeerd. Dat maakt echter net dat vrouwen minder gezien worden als 'taakgerichte' all-round leidinggevers. Eagly en haar team besluiten dat vrouwelijk leidinggeven beter functioneert in specifieke omstandigheden. Voorbeelden hiervan zijn: taken met een complexe sociale component, onderhandelingen die veel communicatievaardigheden vergen, een context waarin samen met een team langetermijndoelstellingen worden gerealiseerd. Eagly confronteert helder met de vraag: wie bepaalt de definities van wat 'degelijk leiderschap' is?

## **Stereotypes of 'een van ons, geen van ons' als oorzaken van het glazen plafond?**

---

"U gaat toch niet beweren dat bedrijfsleiders of personeelsdiensten vandaag in Vlaanderen bewust discrimineren?" Deze vraag krijgen we vaak te horen bij lezingen en kunnen we beantwoorden met de stelling dat van bewuste discriminatie, met name het structureel ingebouwd expliciet bedoeld achterstellen van vrouwen, gelukkig amper sprake is. Vooroordelen en stereotypen, grofmazige interpretatieschema's of percepties die als groot voordeel hebben dat ze de complexe werkelijkheid herleiden tot eenvoudige ordeningsprincipes, leven wel nog en kleuren ook het samenwerken tussen collega's in de arbeids sfeer. Onder bepaalde omstandigheden, zoals grote tijdsdruk of een overvloed aan informatie tezelfdertijd, grijpen mensen makkelijker naar de eenvoud van stereotypering. Een van die ordeningsprincipes is het zogenaamde 'in-groep/out-groep' onderscheid. Mensen hebben een spontane voorkeur voor het bekende, omdat men er van uit gaat dat gewoonten, kenmerken en handelingswijzen spontaan op elkaar zullen afgestemd zijn. Is het een van ons? Dergelijke interpretatieschema's kunnen invloed hebben op de dagelijkse werking van een organisatie, bijvoorbeeld bij personeelsevaluaties of bij het toekennen van evaluatiescores.

Ongetwijfeld leven in een organisatie impliciete of expliciete voorstellingen over wenselijke eigenschappen van de ideale leidinggevende. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen een lager zelfbeeld hebben en hun persoonlijke hogere leiderschapsambities lager inschatten dan hun mannelijke collega's. Ook in de interviews die de theorie van het boek met een persoonlijke tint opfleuren, blijkt hoe belangrijk het 'duwtje in de rug' of de stimulans van buitenaf was in de beslissing te solliciteren voor een leidinggevende functie.

## **Groeiende belangstelling voor de context van leidinggeven**

---

Door de jaren heen groeide het bewustzijn dat effectief leiderschap niet alleen afhankelijk is van individuele persoonskenmerken, maar sterk beïnvloed wordt door externe factoren, zoals de om-

geving en de brede maatschappelijke context. Een van deze sterk beïnvloedende elementen is de samenstelling van groepen. Leiding geven aan een homogeen samengestelde groep, waarin alle groepsleden tot dezelfde sekse of tot dezelfde etnische groep behoren, is anders dan leiding geven aan een divers samengestelde groep. Behoort de leidinggevende tot een minderheidsgroep, dan riskeert deze leidinggevende in een erg zichtbare 'token'-positie terecht te komen. R. Moss Kanter beschreef reeds in 1977 het proces van 'tokenism', waarin mensen uit minderheidsgroepen tot symboolfiguren gemaakt worden die de hele minderheidsgroep, met alle daaraan verbonden stereotypen, vertegenwoordigen. Heel wat 'tokens' ontwikkelen (bewust of onbewust) overlevingsstrategieën, zoals maximale assimilatie aan de dominante cultuur ('Op ons bedrijf is er één vrouw in het topmanagement en zij is mannelijker dan al de mannen samen...'), de rol van moederfiguur of emotioneel expert, enzovoort.

## **Glazen plafonds en glazen muren**

Naast het begrip 'glazen plafond', verwijzend naar de onzichtbare barrière die vrouwen ervaren in het doorgroeien naar de hogere leidinggevende functies, verwijzen steeds meer auteurs naar 'glazen muren', de gebeurtenissen of factoren die in een loopbaan kunnen fungeren als uitsluitings- of vertragsmechanismen. Ook al starten een mannelijke en vrouwelijke medewerker met dezelfde competenties en idem ervaring op hetzelfde moment in een bepaalde organisatie, toch betekent elke afwezigheid van de vrouw wegens zwangerschap een vertraging van loopbaangroei in vergelijking tot de mannelijke collega. Soms wordt de term 'glazen muren' ook gebruikt om horizontale segregatie te benoemen: een aantal sectoren of afdelingen heeft een uitgesproken m/v-label en lijkt de andere sekse uit te sluiten. Denken we aan het vrouwelijke imago van de administratie of Human Resources diensten.

Men kan via een eenvoudige rekenregel de dikte van het glazen plafond in (grote) organisaties berekenen, door de verhouding tussen het aantal vrouwen in zogenaamde groeifuncties en het daadwerkelijke aantal vrouwen in hogere managementfuncties te analyseren. Zo blijken in de bouwnij-

verheid en industrie de glazen plafonds hardnekkig.

Vraag is welke bouwstenen er zijn voor het glazen plafond? Soms wordt verwezen naar het hardnekkig overleven van stereotypen en vooroordelen tegenover vrouwen, die te emotioneel of te weinig stressbestendig zouden zijn, te gemakkelijk zouden kiezen voor deeltijdwerk of te snel van job zouden wisselen. Soms wordt geredeneerd vanuit de specifieke jobverwachtingen ('Vrouwen willen niet reizen.') of vanuit de werkomgeving ('Die ploeg zal zeker geen vrouw aanvaarden als baas.')

Grosso modo zijn er drie argumentatielijnen die de trage doorstroom van vrouwen verklaren. Een eerste groep argumenten kan samengevat worden onder de noemer 'het is een kwestie van tijd': vrouwen kwamen later op de arbeidsmarkt en het vergt gewoon tijd voor ze doorgroeien. Ervaringen in traditioneel sterk gefeminiseerde sectoren, zoals onderwijs of zorgsector, leren echter dat dit 'macro-perspectief' geen sterk argument is. Andere mensen redeneren vanuit het microperspectief van de keuzes die vrouwen (of hun omgeving) zelf maken: een laag zelfbeeld, de foute diploma's, voorkeur voor deeltijdwerk, kritisch ten aanzien van de organisatiecultuur met ideeën over permanente beschikbaarheid, enzovoort. Een derde groep redeneert vooral vanuit het meso-perspectief van de organisatiecultuur of -structuur en zoekt naar de ongelijke kansen die vrouwen daarbinnen krijgen, bijvoorbeeld als gevolg van procedures bij besluitvorming en werving of door het heersende waarden- en verwachtingspatroon.

## **Waarom kiezen voor diversiteit?**

Waarom zou een organisatie kiezen voor een diversiteitsbeleid? Vooreerst omwille van een rechtvaardigheidsprincipe: op basis van ethische argumenten zijn gelijke kansen een vereiste. Er is ook het arbeidsmarktprincipe: in tijden van vergrijzing is het niet verstandig slechts een deel van het potentieel aan hoger opgeleide werknemers kansen te bieden, een wankel argument omdat de idee van 'vrouwen als arbeidsreserve in tijden van schaarste' niet ver af is. Een derde groep argumenten redeneert vanuit de dynamiek van de samenleving, die men wil weerspiegeld zien in het beleid van orga-

nisaties. Organisatie-interne argumenten zijn onder andere een visie op 'effectief leiderschap' of de specifieke 'business-case' die het specifiek voor deze organisatie belangrijk maakt om meer kansengelijkheid voor mannen en vrouwen te realiseren.

## **Hoe gaat dit verhaal verder in het boek? Accent op implementatieplan en praktijk**

---

Wie werk wil maken van een actief diversiteitsbeleid stoot makkelijk op weerstanden. De achtergronden hiervan en de diverse theoretische accenten over 'verschildenken' en 'diversiteit' worden verder toegelicht. Tevens is in een afzonderlijk hoofdstuk dat apart kan gelezen worden een overzichtelijk en beargumenteerd plan opgemaakt voor wie concreet aan de slag wil. Hoe met dit plan in de praktijk van een organisatie gewerkt werd, kan men lezen in de praktijkgetuigenis over 'genderdiversiteit bij Janssen Pharmaceutica'. Theorie en praktijk worden ingekleurd met persoonlijke erva-

ringen van: Marike van Lier Lels, tot voor kort Executive vice president & chief operating officer Schiphol Group; Monica De Coninck, voorzitter OCMW Antwerpen; Lieve en Kathy Theys, zaakvoerders CET-motoren, Gullegem-Kortrijk; Joan Ferrier, directeur van E-Quality, kenniscentrum voor emancipatie in de multiculturele samenleving, Den Haag; Yvonne van Rooy, voorzitter college van bestuur Universiteit Utrecht; Corinne De Vocht, hoofd departement communicatiebeheer Plantijn Hogeschool Antwerpen; Rita Lagae, directeur verpleegkunde, lid directiecomité, universitaire ziekenhuizen Gasthuisberg Leuven; Hedwige Nuyens, financieel directeur Katholieke Universiteit Leuven; Maite Jimenez, general manager GMT-Europe, General Electric Bergen op Zoom.

*Veerle Draulans*  
*TFT – Universiteit Tilburg*  
*K.U. Leuven*  
*Mieke Smet*  
*Janssen Pharmaceutica*