

Esther Mollema over onbewuste mechanismen in organisaties

‘Ook vrouwen willen mannelijke leiders’

Vrouwen presteren beter dan mannen en zijn even ambitieus. Toch zijn zij in de minderheid op topposities. Trainer Esther Mollema wijt dat aan *mindbugs*: onbewuste vooroordelen die mannen én vrouwen met de paplepel zijn ingegoten. In organisaties brengt zij die *mindbugs* aan het licht.

Tekst: Frieda Pruim

Nederlanders denken van zichzelf dat ze geen verschil maken tussen mannen en vrouwen, maar in de praktijk doen ze dat wel degelijk”, zegt Esther Mollema (52). “In organisaties zijn ze ervan overtuigd dat ze de beste leiders kiezen, maar in werkelijkheid spelen onbewuste vooroordelen een belangrijke rol.”

Al achttien jaar probeert Mollema organisaties en hun leiders bewust te maken van deze *mindbugs*. Dat is een hele klus. “Nederlanders hebben niet meer vooroordelen dan mensen in andere landen, maar we denken wel veel rooskleuriger over onszelf. Dat maakt het extra lastig om onze *mindbugs* onder ogen te zien. We nemen enorm veel beslissingen per dag, dus daar kunnen we onmogelijk allemaal bewust over nadenken. Met als gevolg dat we het merendeel van onze besluiten onbewust nemen. Daarbij vallen we terug op wat we daarover aan – vaak stereotype – ideeën in onze opvoeding hebben meegekregen.” Zo geeft 95 procent van de Nederlandse managers in eerste instantie aan dat ze vrouwen en mannen even competent



Trainer Esther Mollema:
“Je moet als vrouw weet hebben van de ongeschreven regels.”

vinden. Maar uit een mindbugs-test onder ruim 7.000 van hen blijkt dat 83 procent een onbewuste voorkeur heeft voor een man als leider: 87 procent van de mannen en 80 procent van de vrouwen. Geen wonder dat er zo weinig vrouwen de top van het Nederlandse bedrijfsleven bereiken: slechts 6 procent van de bestuurders en een kwart van de commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen is vrouw, zo blijkt uit de laatste *Female Board Index*.

“Bij kenmerken zoals initiatief nemen of resultaatgerichtheid denken mannen én vrouwen toch nog steeds eerder aan een man dan aan een vrouw”, legt Mollema uit. “Maar dat is volkomen onterecht. Uit een groot internationaal onderzoek blijkt dat werknemers hun vrouwelijke leidinggevenden op deze eigenschappen zelfs beter beoordelen dan de mannen. De verklaring is dat vrouwen vaak het gevoel hebben de underdog te zijn en daarom extra hun best doen om geaccepteerd te worden. Dat maakt vrouwen op dit moment tot betere managers dan mannen, hoewel ze genetisch niet van elkaar verschillen.”

Minder intelligent

Een jaar of vijf geleden werd Mollema uitgenodigd door een protestantse organisatie (ze kan niet meer achterhalen welke, *FP*) die haar onbewuste vooroordelen onder de loep wilde nemen. “Ik vroeg ze om in kleine groepjes over hun mindbugs te praten, maar niemand durfde zich uit te spreken. Spontaan stelde ik toen voor dat ze hun opvattingen allemaal anoniem op een briefje zouden schrijven. Die las ik vervolgens aan de hele groep voor. Daar kwamen extreme uitspraken uit, zoals: ‘Vrouwen zijn minder intelligent’, ‘Omdat ze ongesteld worden kunnen vrouwen geen leidinggevende functies bekleden’ en ‘Het is niet Gods bedoeling dat vrouwen leiding geven’. De vrouwen en een deel van de mannen in het gezelschap waren geschokt. Een gesprek daarover was nauwelijks mogelijk.” Ambitieuze vrouwen stuiten ook op andere hindernissen in organisaties, zegt Mollema. “Zij hebben vaak geen weet van de ongeschreven regels, omdat zij niet tot de *inner group* behoren met wie deze regels gedeeld worden. Die groep bestaat meestal uit mensen die lijken op de leidinggevenden; in een organisatie met mannelijke leiders zijn dat

Esther Mollema, vrouw aan de top

Esther Mollema (1965) is trainer op het gebied van vrouwelijk leiderschap en diversiteit en begeleidt organisaties bij diversiteitstrajecten. Dit doet ze als directeur van Direction, dat ze in 1999 oprichtte. In 2007 ging ze ook werken voor het HPO-center (High Performance Organisation), dat organisaties adviseert om beter te presteren. In 2012 werd ze partner van het internationale Professional Boards Forum, dat vrouwen begeleidt naar raden van commissarissen. Ze schreef twee boeken: *50% meer talent: zo scoor je met vrouwen* (2009) en *Succes in veelvoud* (2015). Na haar studie aan onder meer Universiteit Nyenrode werkte ze 1987 tot 1999 als directeur van verschillende trainingsbedrijven in binnen- en buitenland. Meer info: www.leiderschapontwikkelen.nl.

dus meestal mannen. Zij vertellen aan elkaar bij wie je moet zijn om iets voor elkaar te krijgen en wie je beslist niet tegen de schenen moet schoppen. Doordat vrouwen vaak niet tot de inner group behoren, verdienen ze ook minder dan mannen met hetzelfde werk, omdat ze niet weten waarover te onderhandelen valt – bijvoorbeeld over toeslagen. En ze denken dat hun manager het beste met hen voorheeft, maar vaak heeft hij vooral het beste met zichzelf voor. Een goede leidinggevende helpt je bij de volgende stap in je carrière, dus ik adviseer vrouwen: kies voor een goede baas en niet voor een baan. Vrouwen hebben in hun opvoeding geleerd om uitstekend werk te leveren. Dan denken ze de promotie te krijgen die ze verdienen, maar in masculiene organisaties werkt dat niet zo. Daar moet je om een volgende stap in je carrière vragen.”

Hard werken

Er doen tal van (bewuste en onbewuste) vooroordelen de ronde over verschillen tussen mannen en vrouwen op de werkvloer. Mollema relateert een aantal van deze ideeën.

Vrouwen hebben minder ambitie dan mannen.

“Die stelling klopt niet. Nederlanders zijn minder ambitieus dan werknemers in andere landen, maar tussen mannen en vrouwen zit geen verschil. Vaak wordt ‘zeggen dat je ambitieus bent’ verward met ‘ambitieuze zijn’. Vrouwen laten hun ambitie zien door hard te werken en te proberen hun dromen waar te maken.”

Vrouwen profileren zich minder dan mannen.

“Het klopt dat vrouwen dat lastig vinden,

omdat ze het niet hebben geleerd. Anderzijds: in goed presterende organisaties hoef je je minder te profileren, want daar tellen je acties zwaarder dan je profileringsdrang. Dat vind ik beter. Hoe dan ook is het belangrijk om je kans te grijpen als je wordt gevraagd om mee te praten met de directie of op tv je mening te geven. Vrouwen zoeken snel uitvluchten omdat ze overvalen worden door zo’n vraag, maar daarmee doen ze zichzelf tekort.”

Vrouwen zijn kritischer op zichzelf dan mannen.

“Daar zit wel wat in. Als een vrouw wordt afgewezen voor een functie, denkt ze: ik ben niet goed genoeg. Een man geeft de schuld aan de sollicitatiecommissie. Maar laten we vooropstellen dat kritisch zijn een heel goede eigenschap is. Ik wou dat leiders wat kritischer waren.”

Vrouwen kunnen minder goed onderhandelen dan mannen.

“Niet waar. Ze kunnen minder goed voor zichzelf onderhandelen, maar wel goed voor de organisatie. Als het over zichzelf gaat, vinden ze dat ze moeten krijgen wat hen toebehoort, zonder daar om te hoeven vragen. Maar zo werkt het op dit moment niet in de meeste organisaties. In een transparant en eerlijk systeem is onderhandelen niet nodig. Vrouwen en organisaties moeten daarin naar elkaar toe groeien.”

Vrouwen kunnen minder goed netwerken dan mannen.

“Dat klopt wel. Mannen zien dat meer als noodzakelijk kwaad om verder te komen. Vrouwen snappen het nut ervan niet altijd; door hun opvoeding vertrouwen zij erop

dat hun kwaliteiten hen vanzelf verder brengen. Maar je moet echt de juiste mensen kennen, wil je je doelen bereiken. Als je oog houdt voor waarom je voor een bepaalde functie hebt gekozen, wordt netwerken minder moeilijk, want dan weet je waar je het voor doet. Als ik denk: deze persoon kan mij verder helpen op mijn carrière-ladder, durf ik hem niet aan te spreken, maar als ik denk: hij kan me helpen bij mijn doel om mindbugs in Nederland zichtbaar te maken, durf ik het wel.”

Vrouwen geven meer prioriteit aan hun privéleven dan mannen.

“Nederlanders besteden meer tijd aan hun privéleven dan mensen in andere landen; zelf maken we daarbij onderscheid tussen mannen en vrouwen. Als een man zegt dat hij 60 uur per week werkt, vraag ik: Elke week? En tot hoe laat werk je op vrijdag? Dan blijkt die 60 uur vaak wat overdreven te zijn. Vrouwen met fulltimebanen werken maar een paar minuten minder dan voltijds werkende mannen. Voor vrouwen is het lastig dat ze zich juist van hun meeste ambitieuze kant moeten laten zien in de periode dat ze kinderen krijgen. Ik adviseer vrouwen om dan geen enkele grote beslissing te nemen op werkgebied. In die jaren denken ze namelijk dat hun ambitie vermindert, maar die komt meestal snel weer terug.”

Vrouwen vinden het leveren van goede producten belangrijker dan zoveel mogelijk geld binnen halen.

“Dat klopt. Vrouwen worden meer gedreven door idealen. Mannen zien het verdienen van veel geld soms als middel om iets waar te maken in hun privéleven: een boot kopen, meer vrijheid krijgen. Overigens kom ik steeds meer mannelijke leiders tegen die ook vanuit hun idealen werken.”

Divers

Mollema is een groot voorstander van meer diversiteit in (de top van) organisaties. “Uit onderzoek blijkt dat diverse teams succesvoller zijn en betere resultaten halen dan homogene groepen. Dat komt omdat er in gemengde teams meer verschillende meningen zijn. Daar worden beslissingen rijker en beter van. Mits de leidinggevende

er op een goede manier sturing aan kan geven.”

Maar hoe zorg je dat die diverse teams van de grond komen? “Mindbugs kun je niet voorkomen”, zegt Mollema nuchter. “Die ontstaan tussen ons nulde en derde jaar door wat we om ons heen zien. Maar je kunt vooroordelen wel uit het proces van de organisatie halen door goed te observeren waar het precies misgaat. Dan blijkt bijvoorbeeld dat tijdens sollicitatiegesprekken ter plekke vragen worden verzonnen. Dat werkt de bevestiging van vooroordelen in de hand. Beter is het om een afgesproken vragenlijst af te werken. Ieder lid van de sollicitatiecommissie geeft na elke vraag een score, en die wordt later naast die van de andere leden gelegd. Zij kunnen het beste afzonderlijk met de kandidaten voor een functie spreken, dan worden zij het minst door de andere commissieleden beïnvloed. Het is ook belangrijk dat vacatureteksten vrij zijn van taal die vooral mannen aanspreekt en vrouwen afschrikt. ‘Je bent daadkrachtig’ komt bijvoorbeeld op hetzelfde neer als: ‘Je helpt je team en bewaakt de voortgang’. De eerste formulering zal eerder in de smaak vallen bij mannen, met de tweede bereik je zowel mannen als vrouwen.

Leg kandidaten goed uit hoe het sollicitatieproces verloopt, want vrouwen haken vaak af als ze onverwacht bijvoorbeeld een assessment moeten doen. Leg nieuwe werknemers uit waarover te onderhandelen valt. En verantwoord na een beoordelingsgesprek tegenover je collega-leidinggevenden waarom je een werknemer een bepaalde beoordeling geeft, voordat je dat met de werknemer communiceert.

Anderen kunnen je dan feedback geven op je eventuele mindbugs. Mensen die op je lijken, beoordeel je namelijk statistisch te hoog, mensen die anders zijn dan jij te laag.”

Mollema heeft ook nog een tip voor ambitieuze vrouwen zelf. “Werk vroeg in je carrière een aantal jaren in het buitenland. Het valt me op dat vrouwen met ervaring in een ander land sneller de top bereiken, want daar hebben ze kansen gekregen waar het in Nederland nog aan ontbreekt.”

Discipline

Het invoeren van maatregelen voor meer diversiteit vraagt volgens Mollema van organisaties een discipline, die wij in Nederland vaak niet hebben. “Als organisaties beloven dat ze hun leven willen beteren, zijn ze dat twee weken later alweer vergeten. Dat maakt het extra moeilijk om de machtsverhoudingen in Nederland te veranderen. Met bewustwording van je vooroordelen ben je er nog niet. De verhoudingen veranderen pas als bedrijven daar afspraken aan koppelen, waar ze zich ook aan houden. Er zijn organisaties waar dat, met mijn hulp, wel lukt, zoals ABN Amro. Daar steeg het percentage vrouwen in topposities in twee jaar tijd van 23 naar 40 procent.”

Volgens Mollema is het niet moeilijker om topmannen hiervoor in beweging te krijgen dan topvrouwen. “Alleen heel masculiene mannen weigeren nog om zich in te zetten voor meer vrouwen in topfuncties, omdat zij bang zijn voor hun eigen loopbaan. De groep mannen die diversiteit in hun bedrijf een warm hart toedraagt, zie ik groter worden – maar dat kan ook *wishful thinking* zijn. ●



Esther Mollema: “De manager heeft vooral het beste met zichzelf voor.”