



WIJD VERBREIDE MISVATTINGEN OVER MANNEN EN VROUWEN

Catherine Tinsley en Robin Ely

MENSEN

Onderzoek toont aan dat mannen en vrouwen niet zo heel erg van elkaar verschillen. Managers die zich daarvan rekenschap geven, kunnen niet alleen veel betekenen voor de vrouwelijke medewerkers die zij aansturen, maar ook voor zichzelf en hun organisatie.

Het debat over de manier waarop vrouwen worden gemanaged in organisaties is de laatste tijd geïntensiveerd. Vooraanstaande topmanagers – zowel mannen als vrouwen – laten steeds nadrukkelijker weten dat zij voor gelijke behandeling zijn van mannen en vrouwen in het werk. Dat is te verwelkomen, maar er zit wel een addertje onder het gras. Zowel in het debat over gelijke behandeling en kansen als in de initiatieven die bedrijven op dit vlak ondernemen klinkt nog steeds te veel de misvatting door dat mannen en vrouwen fundamenteel van elkaar zouden *verschillen*, hetzij door hun genen of door hun opvoeding of door allebei. Natuurlijk zijn er biologische verschillen. Dat zijn echter niet de verschillen waarover het doorgaans gaat. Het verhaal is steeds dat vrouwen inherent anders zouden zijn dan mannen in hun aanleg, houding en gedrag. (Denk maar aan koppen als ‘Waarom doen vrouwen X op kantoor?’ of ‘Werkende vrouwen doen niet Y’).

Wanneer er wordt gezocht naar verklaringen voor de achterstand van vrouwen in organisaties, duiken bepaalde veronderstellingen steeds weer de kop op: vrouwen zouden slechte onderhandelaars zijn, te weinig zelfvertrouwen hebben, risicomijdend zijn of niet de benodigde lange dagen maken omdat ze het gezin belangrijker vinden dan de (loop)baan. Tegelijkertijd wordt er verwezen naar andere veronderstelde

verschillen als redenen om te investeren in het succes van vrouwen: vrouwen zouden zorgzamer zijn, beter samenwerken of zich sterker laten leiden door de missie van de organisatie. Ongeacht of ze nu worden beschouwd als obstakel of als voordeel houden deze overtuigingen vrouwen op achterstand. Gelijkheid voor vrouwen en mannen komt niet dichterbij zolang we ernaar blijven kijken vanuit de gedachte dat mannen en vrouwen wezenlijk van elkaar zouden verschillen.

De reden daarvoor is simpelweg dat er hoegenaamd geen wetenschappelijk bewijs bestaat voor die veronderstelde verschillen tussen mannen en vrouwen. Zowel onder vrouwen als onder mannen zijn er grote verschillen, maar uit meta-analyses blijkt dat de beide geslachten *gemiddeld* genomen veel meer op elkaar lijken in neiging, houding en vaardigheid dan de gangbare publieke opinie doet vermoeden. We constateren dat er in allerlei omstandigheden verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen. De werkplek is er daar één van. Die verschillen worden echter niet veroorzaakt door onveranderlijke eigenschappen van elk van de beide geslachten. Ze vloeien daarentegen voort uit de structuur van een organisatie, uit de manier waarop een bedrijf dingen aanpakt, en uit interactiepatronen waarbij mannen en vrouwen op verschillende manie-

ren worden gepositioneerd; het zijn juist die aspecten die leiden tot stelselmatig verschillende ervaringen voor mannen en vrouwen. Wanneer de omstandigheden verschillen, reageren mensen verschillend – niet vanwege hun geslacht, maar vanwege de situatie waarin ze zich bevinden.

Wanneer er voortdurend verschillen tussen mannen en vrouwen worden benadrukt, kan de indruk ontstaan dat het zou gaan om iets natuurlijk en onvermijdelijks. Wanneer aan de lopende band anekdotes worden verteld die aansluiten bij stereotype beelden, zonder dat men zich afvraagt waarom en wanneer stereotype gedrag zich voordoet, worden verschillen tussen ‘de’ man en ‘de’ vrouw overdreven en krijgen die een deterministisch karakter. Goed bedoelde maar grotendeels ondoeltreffende interventies worden er dan op gericht om ‘problemen’ die vrouwen zouden hebben ‘aan te pakken’, of om hen ‘tegemoet te komen’, in plaats van de oorzakelijke omstandigheden voor de geconstateerde verschillen te veranderen.

Neem bijvoorbeeld de wijd verbreide gedachte dat vrouwen zich meer zouden willen inzetten voor het gezin dan mannen. Daar is in onderzoek geen enkele ondersteuning voor gevonden. Eén van ons heeft hier onderzoek naar gedaan onder afgestudeerden van de Harvard Business School. Daarbij bleek dat bijna alle respondenten, ongeacht hun geslacht, het gezin belangrijker vonden dan het werk (Ely e.a., 2014). Evenmin konden in dit onderzoek carrièreverschillen tussen mannen en vrouwen worden verklaard uit loopbaanbeslissingen van respondenten met het oog op hun bijdrage aan het gezinsleven. Ook uit ander onderzoek blijkt dat de prioriteiten van mannen en vrouwen niet wezenlijk van elkaar verschillen.

Uit heel veel onderzoek blijkt echter wat er wél verschilt, namelijk hoe kersverse moeders en vaders worden behandeld door de werkgever. Van vrouwen (maar niet mannen) wordt dan gedacht dat ze steun nodig hebben, terwijl mannen eerder de boodschap krijgen – expliciet of op subtielere wijze – dat zij zich ‘als een

man’ moeten gedragen en geen stress of vermoeidheid mogen tonen. Wanneer een kersverse vader bijvoorbeeld vraagt om wat minder te mogen reizen voor het werk, zal de leidinggevende hem misschien wel ter wille zijn, maar vaak niet van harte en met de duidelijke verwachting dat het gaat om een slechts tijdelijke gunst. Sommige jonge vaders proberen daarom stiekem hun zakenreizen wat te verminderen, in de hoop dat niemand het merkt. Andere geven gewoon toe aan de druk en offeren tijd voor het gezin op aan het werk. In beide gevallen blijft hun loopbaanperspectief overeind. Kersverse moeders, daarentegen, worden vaak geacht en zelfs gestimuleerd om het rustiger aan te doen op het werk. Zij krijgen minder zware rollen en minder ‘veeleisende’ (lees: minder belangrijke en carrière-bevorderende) cliënten toebedeeld.

Samenvattend: mannen en vrouwen zijn opmerkelijk eensluidend in hun wensen en uitdagingen ten aanzien van de balans tussen het werk en het gezin. Het verschil ontstaat door wat zij ervaren in hun werk zodra er kinderen in het spel zijn.

Dit kan anders. Wordt in een onderneming gesignaleerd dat mannen en vrouwen in het algemeen

genomen niet even succesvol zijn? Of blijkt dat mannen en vrouwen verschillen vertonen in het gedrag dat doorslaggevend is voor dat succes? Dan kan worden uitgezocht door welke organisatorische omstandigheden die verschillen wellicht in de hand worden gewerkt. Vervolgens kan door middel van experimenten worden geprobeerd daar verandering in te brengen.

Neem het voorbeeld van een vooruitstrevende algemeen directeur in de zakelijke dienstverlening die zich zorgen maakte over het personeelsverloop bij haar firma. Zij weigerde zonder meer aan te nemen dat vrouwen na de geboorte van een kind hun carriere simpelweg opgaven en onderzocht de kwestie. Ze ontdekte dat de uitstroom van vrouwen onder meer te wijten was aan het beoordelingssysteem. De leidinggevenden bij deze firma waren namelijk verplicht bij de beoordeling van hun medewerkers uit te komen op een spreiding van de prestatiescores (*forced distri-*

MANAGERS REAGEREN
POSITIEVER BIJ LASTIGE
KWESTIES, ZOALS
GESLACHT EN RAS,
WANNEER ZE ZICHZELF
ZIEN ALS EEN DEEL VAN
DE OPLOSSING IN PLAATS
VAN HET PROBLEEM

bution). Hierdoor maakten vrouwen die met zwangerschapsverlof waren geweest zowat geen kans op de hoogste score, want hun prestatieniveau werd vergeleken met collega's die het hele jaar hadden gewerkt. Doordat ze niet de hoogste scores kregen, werd niet alleen hun uitzicht op promotie beknot maar werd ook de ontmoedigende boodschap afgegeven dat het moederschap onverenigbaar was met een doorgroei naar de positie van firmant. De oplossing was in dit geval echter tamelijk eenvoudig: de firma besloot om de geforceerde spreiding van de scores te beperken tot medewerkers die het hele jaar hadden gewerkt; degenen die langere tijd met verlof waren geweest, kregen dezelfde score als het jaar ervoor. Dit gold zowel voor mannen als vrouwen, maar het waren vooral kersverse moeders die er het meest gebruik van maakten. Deze aanpassing bood vrouwen een grotere prikkel om na hun zwangerschapsverlof weer aan het werk te gaan en bestendigde hun carrièrevooruitzicht. Doordat meer moeders hun carrièreperspectief behielden, namen bij de firma ook de vooroordelen af over de voorkeuren van vrouwen omtrent werk versus gezin.

Dit voorbeeld laat zien dat ondernemingen zich moeten verdiepen in de overtuigingen, normen, werkwijzen en het beleid in de organisatie. Dan wordt duidelijk hoe vrouwen worden gepositioneerd ten opzichte van mannen, en hoe de verschillen in die positionering ongelijkheid in de hand werken. Door zich er werkelijk in te verdiepen, krijgt het management inzicht in de context die ten grondslag ligt aan de verschillende patronen die mannen en vrouwen ervaren in het werk. Aan de hand van die inzichten kunnen dan maatregelen worden getroffen om stelselmatig toe te werken naar een gelijke behandeling voor mannen en vrouwen.

In het navolgende bespreken wij drie wijd verbreide mythen over de vermeende verschillen tussen mannen en vrouwen. We leggen daarbij steeds uit hoe elk van deze mythen zich manifesteert in de discussie in organisaties over de achterblijvende carrièreontwikkeling van vrouwen. Puttend uit jaren aan sociaalwetenschappelijk onderzoek rekenen we af met die mythen en bieden we alternatieve verklaringen voor de waargenomen verschillen tussen mannen en vrouwen. Die verklaringen maken ook duidelijk wat managers kunnen doen om het 'terrein te effenen' voor vrouwen ten

opzichte van mannen. Vervolgens beschrijven we een strategie met vier speerpunten voor het nemen van de benodigde maatregelen.

POPULAIRE MYTHEN

Iedereen kent wel de uitspraken in de media en in het bedrijfsleven dat vrouwen *niet zouden willen of kunnen onderhandelen, te weinig zelfvertrouwen zouden hebben en risicomijdend zouden zijn*. Die tekortkomingen zouden, zo is de gedachte steeds, verklaren waarom vrouwen nog steeds niet op gelijke voet staan met mannen.

De verschillen tussen mannen en vrouwen worden al tientallen jaren door deze drie 'brillen' bestudeerd. Inmiddels is er zoveel onderzoek beschikbaar dat sociaal-wetenschappers er meta-analyses op kunnen loslaten. Dat wil zeggen: onderzoek dat laat zien of al die onderzoeken gemiddeld genomen verschillen te zien geven tussen mannen en vrouwen, en zo ja, hoe groot die verschillen dan zijn. Even belangrijk is dat meta-analyses ook laten zien onder welke omstandigheden er meer of minder kans is op verschillen tussen mannen en vrouwen. Al met al zijn de bevindingen duidelijk: het is de *context* die een verklaring biedt voor de verschillen die zich in de werkomgeving kunnen voordoen tussen mannen en vrouwen.

Neem bijvoorbeeld onderhandelen. Keer op keer wordt er gezegd dat vrouwen slechte onderhandelaars zouden zijn. Ze zouden 'te gemakkelijk akkoord gaan', 'te aardig' zijn, of te 'meegaand'. Dat is echter niet wat onderzoek laat zien. Jens Mazei en collega's onderzochten recentelijk ruim honderd studies naar onderhandelingsresultaten die waren bereikt door mannen respectievelijk vrouwen; de verschillen tussen de beide geslachten bleken beperkt tot verwaarloosbaar te zijn (Mazei e.a., 2015). Mannen bleken licht in het voordeel te zijn bij onderhandelingen wanneer ze uitsluitend hun eigen zaak behartigden en wanneer de belangen of kansen zeer onduidelijk waren. Grotere verschillen in uitkomsten werden gemeten wanneer de onderhandelaars onervaren waren of werden gedwongen om te onderhandelen, zoals bij een oefening in een cursus. Dat zijn echter geen gebruikelijke situaties, en zelfs wanneer ze zich voordeden, zouden

statistici de verschillen tussen mannen en vrouwen in dergelijke gevallen klein achten. Wat betreft de notie als zouden vrouwen meegaander (coöperatiever) zijn dan mannen, die is ontkracht door onderzoek van Daniel Balliet e.a. (2011).

De suggestie dat het vrouwen zou ontbreken aan zelfvertrouwen klopt evenmin. Die gedachte wordt vaak geopperd om te verklaren waarom vrouwen minder aan het woord zijn in overleg, en ook waarom ze zich alleen kandideren voor promotie wanneer ze er volstrekt zeker van zijn dat ze aan werkelijk alle eisen voor de betreffende functie voldoen. De suggestie dat vrouwen minder zelfvertrouwen zouden hebben dan mannen wordt echter niet bevestigd door onderzoek. Kristen Kling e.a. (1999) concludeerden op basis van een analyse van ruim tweehonderd studies dat de enige aantoonbare verschillen zich voordeden in de pubertijd; vanaf het 23e levensjaar werden de verschillen verwaarloosbaar.

Hoe zit het dan met de bereidheid om risico te nemen? Zijn vrouwen wat dat betreft werkelijk behoudender dan mannen? Veel mensen denken van wel – zij het dat de meningen verdeeld zijn over de vraag of een risicomijdende houding een kracht of een zwakte is. Positief aan risicomijdend gedrag zou zijn dat vrouwen in tegenstelling tot mannen niet zo snel ‘stoer doen’ en daardoor minder snel onnodig risico nemen. Illustratief in dit opzicht is de veel gehoorde opmerking na de ondergang van Lehman Brothers dat als die firma ‘Lehman Sisters’ had geheten, de hele financiële crisis destijds wellicht was voorkomen. Als negatief aan risicomijdend gedrag wordt genoemd dat vrouwen te voorzichtig zouden zijn om uiterst riskante maar potentieel ook uiterst lucratieve investeringen te ondernemen.

Opnieuw wordt geen van beide stereotypen ondersteund door onderzoek. Net als bij onderhandelen blijken de verschillen in risicogeneidheid tussen mannen en vrouwen beperkt te zijn en af te hangen van de context. In een meta-analyse van James Byrnes e.a. (1999) werd geconstateerd dat de grootste verschillen

zich voordeden in contexten die in de meeste organisaties hoogst onwaarschijnlijk waren. (Een voorbeeld was een situatie waarin mensen werd gevraagd mee te doen aan een spel waarvan de uitkomst louter afhankelijk was van het toeval.) Evenzo gaf een onderzoek van Peggy Dwyer e.a. (2002) naar de grootste, laatste en meest riskante beleggingen van bijna tweeduizend

beleggers bij beleggingsfondsen uiterst geringe verschillen te zien tussen mannen en vrouwen. Nog belangrijker, bovendien: wanneer daarbij ook rekening werd gehouden met de specifieke kennis van de beleggers omtrent de beleggingen, dan bleef er van enig verschil tussen mannen en vrouwen zowat niets meer over. Dit laatste leek erop te duiden dat de beperkte verschillen tussen de beide geslachten

werden verklaard door de beschikking over informatie, en niet door risicogeneidheid.

Kortom, elk van de genoemde populaire mythen wordt ontkracht door een berg aan wetenschappelijk bewijs. Desondanks leven deze mythen voort in steeds opnieuw herhaalde verhalen die vaak worden opgedist om te verklaren waarom vrouwen minder goed carrière maken dan mannen.

DE DEELNEMERS IN HET EXPERIMENT DIE DE MAN- VROUWSTEREOTYPEN HADDEN LOSGELATEN, BLEKEN ZICH TE VERDIEPEN IN SPECIFIEKE, INDIVIDUELE PRESTATIEPROBLEMEN

DE ZEGGINGSKRACHT VAN EEN META-ANALYSE

Een meta-analyse is een statistische methode waarmee de uitkomsten van verschillende onderzoeken met elkaar worden gecombineerd. Zo ontstaat een meer betrouwbare basis voor conclusies uit onderzoek. Deze benadering biedt drie voordelen ten opzichte van enkelvoudig onderzoek.

Om te beginnen is een meta-analyse nauwkeuriger. Eén reden daarvoor is de grote omvang van de steekproef: die is immers de optelsom van alle steekproeven uit alle bekeken onderzoeken. Een andere reden is dat in de meta-analyse wordt gekeken naar gegevens uit allerlei verschillende contexten. De uitkomsten van een afzonderlijk onderzoek kunnen worden beïnvloed door de specifieke eigen-

aardigheden van de steekproef of context in dat ene onderzoek; de conclusies hebben in dat geval misschien geen algemene zeggingskracht. In een meta-analyse worden die eigenaardigheden er in essentie uit gemiddeld. Daardoor ontstaat een nauwkeuriger antwoord op de onderzoeksvraag (in dit geval: ‘Verschillen mannen en vrouwen van elkaar in een bepaalde eigenschap of in bepaald gedrag?’).

Ten tweede is een meta-analyse *uitgebreider*. Aangezien in zo’n analyse wordt gekeken naar onderzoeken die zijn uitgevoerd in uiteenlopende contexten, kan ermee duidelijk worden gemaakt in welk type context verschillen tussen mannen en vrouwen zich eerder of juist minder vaak zullen voordoen.

Ten derde is een meta-analyse *preciezer*. De analyse maakt duidelijk in hoeverre mannen en vrouwen van elkaar verschillen. Voor iedere eigenschap of vorm van gedrag is er een variatie (*variability*) tussen mannen *onderling* en tussen vrouwen *onderling*; die verschillen per geslacht zullen in de regel verspreid zijn rond een bepaald ‘waar’ gemiddelde voor iedere groep. Aan de hand van de gemiddelden en de variatie in iedere groep afzonderlijk kan de ‘mate van invloed’ (*effect size*) worden berekend, ofwel in hoeverre een bepaalde eigenschap wordt beïnvloed door iemands geslacht. Bij een toets op een verschil tussen mannen en vrouwen wordt eigenlijk de volgende vraag gesteld: ‘Hoeveel overlap is er tussen vrouwen en mannen, of, anders gezegd, hoe ver liggen de respectieve gemiddelden van elkaar af, gerelateerd aan de variatie voor elk geslacht afzonderlijk?’

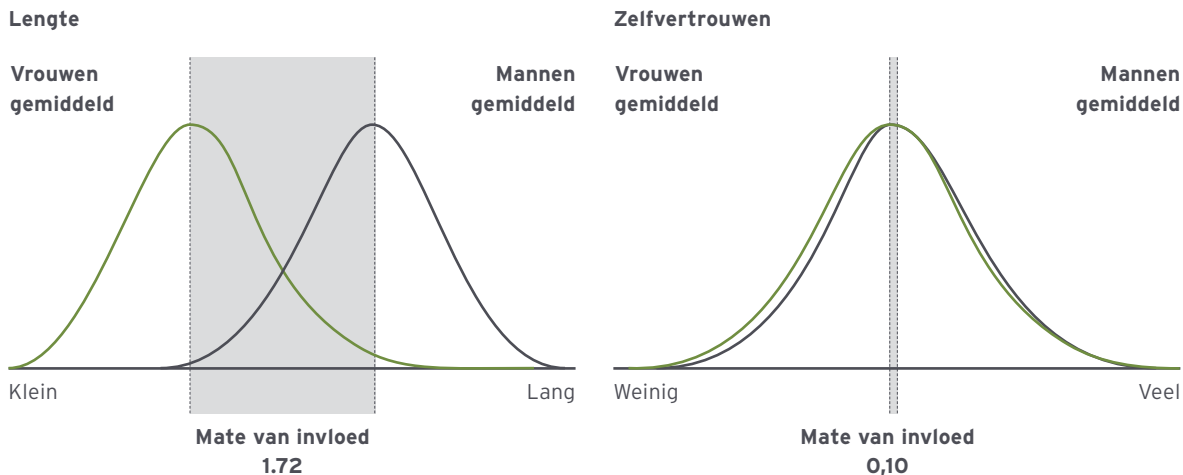
In figuur 1 (p. 78) toont de linker grafiek de spreiding naar lichaamslengte onder mannen respectievelijk vrouwen in het Verenigd Koninkrijk. De krommen in de linker grafiek laten duidelijk zien dat mannen gemiddeld behoorlijk wat langer zijn dan vrouwen. Om precies te zijn: mannen zijn gemiddeld 1,75 meter lang, vrouwen 1,60 meter – een verschil van vijftien centimeter. Ook laat de grafiek zien dat sommige vrouwen langer zijn dan de gemiddelde man, en eveneens dat sommige mannen kleiner zijn dan de gemiddelde vrouw. De invloed van het geslacht op iemands lengte bedraagt 1.72; dit geldt als een ‘grote’ invloed.

Met dat geslachtsverschil als referentiepunt zien we in de rechter grafiek in figuur 1 dat het verschil tussen mannen en vrouwen ten aanzien van zelfvertrouwen veel kleiner is: de mate van invloed bedraagt 0.10. Hoewel het verschil in beide grafieken statistisch significant is, wordt het verschil in de tweede grafiek vanuit statistisch oogpunt ‘triviaal’ geacht, en vanuit een managementperspectief is het in essentie betekenisloos. Voor de uitkomsten tussen mannen en vrouwen ten aanzien van onderhandelingsresultaten respectievelijk risicogeïgheid bedraagt de mate van invloed op grond van dezelfde analyse respectievelijk 0.20 (‘beperkt’) en 0.13 (‘triviaal’). Kortom, in tegenstelling tot wat in brede kring wordt gedacht, hebben de drie vermeende verschillen tussen mannen en vrouwen die in dit artikel worden behandeld in wezen geen betekenis.

GELOOFWAARDIGE ALTERNATIEVE VERKLARINGEN

De mate waarin medewerkers het goed doen in hun werk, hangt deels af van het soort kansen die ze krijgen en hoe ze worden behandeld. Mensen vertonen eerder een houding en gedrag die schadelijk voor hen zijn wanneer ze niet zijn aangesloten op informatienetwerken, wanneer ze bijzonder hard worden beoordeeld of gestraft voor fouten of mislukkingen, en wanneer ze geen feedback krijgen. Helaas hebben vrouwen vaker te maken met dergelijke omstandigheden dan mannen. Bovendien wordt de manier waarop zij erop reageren – of het nu is dat ze niet keihard onderhandelen, niet het woord nemen in overleg of geen risico nemen – onterecht gekenschetst als ‘typisch’ voor vrouwen, terwijl de ware oorzaak ligt in de verschillende omstandigheden waarmee ze te maken hebben.

Uit allerlei onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat vrouwen minder goed zijn ingevoerd in netwerken die kansen bieden op het vergaren van cruciale informatie en steun. Wanneer mensen niet beschikken over nuttige contacten en informatie, is dat bij onderhandelingen in hun nadeel. Ze weten misschien niet wat er wordt geboden of tot hoe ver de mogelijkheden reiken. Mis-



Noot: voor statistici geldt een mate van invloed (*effect size*) kleiner dan 0.20 als 'triviaal', van 0.20-0.40 als 'beperkt', van 0.50-0.79 als 'middelmattig', en vanaf 0.80 als 'groot'.

FIGUUR 1. INVLOED VAN GESLACHT OP LENGTE RESPECTIEVELIJK ZELFVERTROUWEN.

schien beseffen ze niet eens dat er überhaupt een kans is op een akkoord. Vrouwen die onder dergelijke omstandigheden opereren, zullen eerder voldoen aan het stereotype beeld dat 'vrouwen geen eisen stellen'.

Hoe die dynamiek uitpakt zagen we toen we de ervaringen van twee professionals met elkaar vergeleken. We noemen hen hier Mary en Rick (zowel in dit voorbeeld als in de voorbeelden hierna zijn zowel de namen van de betrokkenen als sommige details veranderd omwille van de vertrouwelijkheid). Mary en Rick waren allebei adviseurs op een middenniveau bij de afdeling vermogensbeheer van een financiële dienstverlener. Rick wist daar meer vermogen aan te trekken voor hun dienstverlening dan Mary. Dat kwam omdat hij in het bestuur zat van een stichting voor een goed doel. Daardoor leerde hij vermogende particulieren kennen die mogelijk klant konden worden bij zijn firma. Mary wist jarenlang niet hoe Rick dat voordeel had weten te bemachtigen. Het begon er allemaal mee dat Rick geregeld tenniste met een van de senior partners van de firma. Die partner had hem in een van hun informele gesprekken verteld dat de firma budget had om adviseurs te helpen relaties met cliënten te cultiveren. Toen Rick dat eenmaal wist, had hij geregeld dat de firma een donatie deed aan de stichting. Vervol-

gens was hij de fondsenwervings-evenementen van de stichting gaan bezoeken om contacten te leggen met belangrijke partijen. Dankzij de relaties die hij op deze manier aanknoopte, belandde hij uiteindelijk in het bestuur van de stichting. Mary, daarentegen, had geen informele relaties met senior partners in de firma; zij wist niet van de 'potjes' die ze had kunnen aanspreken om cliënten aan te trekken.

Een medewerker die minder goed is ingevoerd heeft minder zicht op de kansen die er zijn in de organisatie om ambitieuze uitdagingen te krijgen en zo promotie te maken. De leidinggevende van die medewerker weet misschien ook niet welke ambities die medewerker koestert. Wanneer vrouwen zich niet mengen en actief groeikansen opzoeken, kan er echter gemakkelijk worden geconcludeerd dat het hun ontbreekt aan zelfvertrouwen – in plaats van aan cruciale informatie. Wat Julie ervoer is illustratief in dit verband. Julie is nu de CEO van een groot beleggingsfonds. Ze was bij haar vorige werkgever na een dienstverband van vijftien jaar vertrokken toen ze hoorde dat een minder ervaren mannelijke collega een zwaardere functie dan die van haar had gekregen. Ze wist niet eens dat die functie vacant was geweest. Toen ze haar ontslag aankondigde, was haar chef verbaasd. Als hij had geweten

dat ze hogerop wilde, zei hij, had hij haar graag geholpen om in aanmerking te komen voor die promotie. Omdat zij haar ambitie echter niet had uitgesproken, was hij ervan uitgegaan dat zij dacht die baan niet aan te kunnen.

Prestatievermogen en succes kunnen ook worden beïnvloed door de reactie die mensen krijgen wanneer ze iets fout hebben gedaan of wanneer iets is mislukt. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat er scherper wordt gelet op de fouten en mislukkingen van vrouwen en dat zij daar zwaarder voor worden gestraft. Dat komt doordat het doen en laten van vrouwen meer onder een vergrootglas ligt dan dat van mannelijke medewerkers. Mensen op wie scherper wordt gelet zullen op hun beurt minder geneigd zijn om in overleg het woord te nemen, vooral wanneer ze het gevoel hebben dat niemand hen dekt. Wanneer vrouwen niets zeggen in overleg wordt dat echter vaak geweten aan een gebrek aan vertrouwen in hun eigen ideeën.

Een typisch voorbeeld van die dynamiek zagen we bij een bedrijf in de biotechnologie. Daar was het teamleiders opgevallen dat hun vrouwelijke collega's, allemaal hoog gekwalificeerde wetenschappelijk onderzoekers, in teamoverleg veel minder actief deelnamen dan hun mannelijke collega's, maar naderhand in gesprekken onder vier ogen vaak nuttige en voor de discussie relevante ideeën bleken te hebben. Deze leiders hadden echter iets anders over het hoofd gezien: wanneer vrouwen wél wat inbrachten in het overleg, werden hun ideeën ofwel vaak genegeerd totdat een man ze opnieuw inbracht, of snel afgeschoten als er ook maar iets aan schortte. Bij halfbakken ideeën van mannen, daarentegen, werden de nuttige elementen eruit wel behouden. Deze ervaring gaf vrouwen het gevoel dat zij wel heel zeker moesten zijn van hun zaak als ze een idee opperden. In een context waarin het erom draaide heel slim te zijn, leek het beter om niets te zeggen dan om bij herhaling de eigen ideeën afgeschoten te zien worden.

Het is niet verwonderlijk dat mensen die ervaren dat hun fouten hen meteen worden aangerekend minder

snel risico nemen. Dat was ook het geval bij een van de 'Grote Vier' accountantskantoren dat ons vroeg om te onderzoeken waarom zo weinig vrouwelijke partners een formele leidinggevende rol hadden. Velen dachten dat vrouwen een dergelijke rol niet ambieerden vanwege hun verantwoordelijkheden thuis. Uit onze enquête bleek echter dat het ingewikkelder lag. Ten

eerste zeiden vrouwen en mannen in gelijke mate dat ze een leidinggevende rol zouden aanvaarden als hun die werd aangeboden; mannen hadden echter vijftig procent meer kans dat aanbod ook daadwerkelijk te krijgen. Ten tweede zeiden vrouwen vaker dan mannen dat ze geen leidinggevende rol zochten omdat ze bang waren daarmee hun carrière op het spel te zetten; zij vrees-

den zich niet te kunnen herstellen als er iets mis ging en konden daarom niet de risico's nemen die een doeltreffend leider wel zou moeten nemen. Uit onderzoek blijkt dat die zorgen terecht zijn. Victoria Brescoll en collega's (2010) constateerden bijvoorbeeld dat als vrouwen in door mannen gedomineerde beroepsgroepen fouten maken, zij minder status genieten en als minder competent worden beschouwd dan mannen die dezelfde fouten maken; een onderzoek van Ashleigh Rosette en Robert Livingston (2012) liet zien dat zwarte vrouwelijke leiders vooral kwetsbaar zijn voor dat vooroordeel.

Uit onderzoek blijkt eveneens dat vrouwen minder vaak feedback krijgen, en dat die feedback bovendien kwalitatief minder goed is. Mensen die geen feedback krijgen, zullen meestal minder goed weten wat zij waard zijn in onderhandelingen. Bovendien zullen mensen die weinig feedback krijgen minder goed in staat zijn hun sterke punten in te schatten, hun zwakke punten aan te pakken en hun uitzicht op succes te beoordelen. Daardoor bouwen zij minder het benodigde zelfvertrouwen op om proactief promotie na te streven of riskante beslissingen te nemen.

Een voorbeeld van deze dynamiek troffen we aan bij een adviesbureau. Daar hadden HR-medewerkers de taak om de jaarlijkse feedback van de firmanten door te geven aan de associates. De HR-medewerkers

MENSEN REAGEREN
VERSCHILLEND ONDER
VERSCHILLENDE
OMSTANDIGHEDEN: NIET
VANWEGE HUN GESLACHT,
MAAR VANWEGE DE
SITUATIE

merkten daarbij dat vrouwen zich rot schrokken wanneer ze te horen kregen dat ze ‘het goed deden’; een dergelijk vage beoordeling interpreteerden zij als een veroordeling. Mannen die precies dezelfde feedback kregen, hielden er echter een ‘heel goed gevoel’ aan over. HR concludeerde dat het vrouwen ontbrak aan zelfvertrouwen; dat zou hen bijzonder gevoelig maken voor feedback. De firmanten kregen daarom van HR het advies uitdrukkelijk bemoedigend te zijn tegenover vrouwelijke associates en eventuele kritiek af te zwakken. Veel firmanten vonden het maar niets om een deel van de associates met fluwelen handschoenen te moeten behandelen. Als vrouwen niet bestand waren tegen de ‘hitte’, moesten ze niet in de ‘keuken’ willen zijn, klaagden ze. Wat deze firmanten echter niet beseften, was dat de ‘keuken’ voor vrouwen in die firma een stuk ‘heter’ was dan voor mannen. De firmanten voelden zich namelijk veel meer op hun gemak met de mannen en gaven hen daardoor stelselmatig, van dag tot dag, veel meer informele feedback. Voor de vrouwen die in hun beoordelingsgesprek aan het eind van het jaar te horen kregen dat ze het ‘goed’ hadden gedaan, was dat vaak de eerste en enige feedback die ze dat hele jaar hadden gekregen. Ze hadden niets anders om op af te gaan en gingen er daarom vanuit dat ze slechts ‘voldoende’ presteerden. Voor de mannen die te horen kregen dat ze ‘goed’ presteerden, was dat daarentegen één van de vele stukjes informatie uit een lange, doorlopende reeks. Het gevolg was dat relatief veel vrouwen ontslag namen, vaak omdat ze dachten dat hun kans op promotie was verkeken.

WAAROM ZIJN DE VERONDERSTELLINGEN OVER VERSCHILLEN TUSSEN MANNEN EN VROUWEN ZO HARDNEKKIG?

Zoals gezegd duiken de veronderstellingen over de werk-gerelateerde verschillen die er zouden bestaan tussen mannen en vrouwen steeds weer de kop op. Die veronderstellingen zijn om diverse redenen hardnekkig: gangbare ideeën over mannen en vrouwen worden erdoor bevestigd, de status quo blijft erdoor in stand, en ook wordt er de indruk door ge-

wekt dat er niets hoeft te veranderen aan de manier van werken en de werkafspraken. Maar er speelt nog iets anders. Die veronderstellingen zijn eveneens zo hardnekkig omdat ze voor onze hersenen de weg van de minste weerstand vormen. Drie goed gedocumenteerde cognitieve fouten helpen verklaren waarom het verhaal over de verschillen tussen mannen en vrouwen maar niet wil verdwijnen.

Wanneer we, om te beginnen, een verklaring zoeken voor andermans gedrag, zijn we overwegend geneigd die te zoeken in intrinsieke *persoonlijkheidskenmerken* – waaronder stereotype ‘mannelijke’ respectievelijk ‘vrouwelijke’ eigenschappen – en niet in *contextuele* factoren. (Sociaalpsychologen spreken in dit verband van de ‘fundamentele attributiefout’.) Wanneer, bijvoorbeeld, een man vaak en krachtig aan het woord is in een vergadering, zullen we geneigd zijn om te concluderen dat hij assertief is en veel zelfvertrouwen heeft; we zoeken dan niet zo snel een verklaring in de gegeven situatie, bijvoorbeeld dat hij bij herhaling is geprezen om zijn bijdragen. Evenzo geldt dat wanneer een vrouw niets zegt in een vergadering, de voor de hand liggende verklaring is dat zij bescheiden is of te weinig zelfvertrouwen heeft; het vergt meer cognitieve energie om een alternatief verhaal te construeren, bijvoorbeeld dat zij de ervaring heeft dat zij meestal wordt onderbroken zodra zij iets wil zeggen, of dat niemand acht slaat op wat zij zegt. Kortom, wanneer we zien dat een man of vrouw zich gedraagt op een voor het betreffende geslacht ‘typische’ manier, trekken we doorgaans de cognitief voor de hand liggende conclusie – namelijk, dat het gedrag een afspiegeling is van de persoon en niet van de situatie waarin die persoon zich bevindt.

Ten tweede gaan mensen uitspraken die ze vaak horen – bijvoorbeeld ‘Vrouwen zijn X en mannen zijn Y’ – voor waar aanzien. Veel overtuigingen – dat vleermuizen blind zijn, dat een vers product altijd voedzamer is dan een diepvriesproduct, dat je een slaapwandelaar nooit wakker mag maken – worden dermate vaak herhaald dat onze hersenen ze enkel en alleen door de vertrouwdheid ermee al gemakkelijker voor waar aannemen. (Dit wordt het ‘*mere exposure effect*’ genoemd – enkel doordat je in

aanraking komt met een idee/bewering word je er ontvankelijk voor.)

Ten derde zijn mensen die eenmaal iets voor waar houden, geneigd bevestigingen voor die stellingname te zoeken, op te merken en te onthouden, en ontkrachtend bewijs ervoor te negeren of te vergeten. (Psychologen spreken in dit verband van ‘confirmation bias’ – we zoeken vooral naar bevestiging van onze mening.) Als we geloven dat bepaalde verschillen tussen mannen en vrouwen inderdaad bestaan, zullen we ook verwachten, signaleren en onthouden dat mannen en vrouwen zich op stereotype wijzen gedragen. Doen ze dat niet, dan negeren we dat.

EEN ALTERNATIEVE AANPAK

Het verhaal van de vermeende verschillen tussen mannen en vrouwen leidt ertoe dat ondernemingen investeren in ‘oplossingen’ voor ‘het probleem’ dat vrouwen zouden hebben. Daardoor krijgen vrouwen niet wat ze nodig hebben, en wat ook iedere medewerker verdient: een context die hen in staat stelt om zich volledig te ontplooiën en zoveel mogelijk kans te maken op succes.

Managers die streven naar gelijkheid voor man en vrouw in hun bedrijf kiezen voor een meer onderzoekende benadering. Zij verwerpen oude scenario’s. Zij proberen op bewijs gestoeld (*evidence-based*) inzicht te krijgen in de werkervaringen van vrouwen. Vervolgens creëren zij omstandigheden die een beter perspectief op succes bieden aan vrouwen. Hun aanpak bestaat uit vier stappen:

1. Stel het traditionele verhaal ter discussie

Een adviesbureau waarmee wij werkten had een groot aantal getalenteerde vrouwen aangenomen. Het bleek echter een probleem te zijn om hen te laten doorgroeiën in de organisatie. Hun directe leidinggevendenden meenden dat ze niet competitief genoeg waren, ‘het vuur’ misten of onvoldoende zelfvertrouwen hadden om uitstekend te presteren in hun baan. Daar wilde een van de regiohoofden, Sarah, echter niet aan. De vrouwen in haar eigen regio presteerden namelijk

even goed als de mannen. Ook hun carrièrepromotie was vergelijkbaar. In plaats van simpelweg de verklaringen van haar collega’s aan te nemen, besloot Sarah zich in de materie te verdiepen.

2. Genereer een geloofwaardige alternatieve verklaring

Sarah onderzocht welke factoren wellicht hadden bijgedragen aan het succes van de vrouwen in haar eigen regio. Ze ontdekte dat ‘haar’ vrouwen meer persoonlijke training en aandacht hadden gekregen van leidinggevendenden dan vrouwen in andere regio’s. Met andere woorden, het probleem leek niet zozeer te worden veroorzaakt door tekortkomingen bij de vrouwen zelf, maar door een verschil in de mate waarin de directe werkomgeving de voorwaarden bood die bevorderlijk waren voor zelfvertrouwen en succes.

Sarah ontwikkelde met onze hulp een experiment om deze hypothese te testen. We verdeelden zestig leidinggevendenden willekeurig over twee groepen van elk dertig leidinggevendenden voor een training waarin de deelnemers leerden hoe ze junior-consultants konden coachen. De trainers gaven beide groepen dezelfde presentatie over wat het betekent om een goede coach te zijn. De ene groep kreeg echter onderzoeksbevindingen te zien waaruit bleek dat de verschillen in zelfvertrouwen tussen mannen en vrouwen verwaarloosbaar zijn; daarmee kregen de deelnemers in deze ‘behandel’-groep subtiel de hint om de stereotypen over mannen versus vrouwen los te laten. De ‘controle’-groep kreeg die informatie niet. Vervolgens werd beide groepen een serie hypothetische situaties voorgelegd waarin een medewerker – nu eens een man, dan weer een vrouw – relatief slecht presteerde. De deelnemers in beide groepen werd gevraagd om op te schrijven welke feedback zij de slecht presterende medewerker zouden geven.

Er bleek een duidelijk verschil te zijn tussen de beide groepen. De leidinggevendenden in de controlegroep behandelden de slecht presterende man en vrouw duidelijk verschillend. Tegen de vrouw bleken ze veel minder kritisch te zijn; ze probeerden haar vooral een goed gevoel te bezorgen. Voor de man, daarentegen, hadden ze meer directe en specifieke feedback, vaak ook met concrete suggesties voor mogelijkheden om het

prestatieniveau te verbeteren. Dit lag heel anders in de andere groep, waar de leidinggevendenden waren ingewijd in onderzoeksresultaten die lieten zien dat mannen en vrouwen niet wezenlijk van elkaar verschillen in zelfvertrouwen. Deze leidinggevendenden gaven de beide medewerkers dezelfde feedback. Ook vroegen zij om meer details omtrent het presteren van de medewerker, zodat zij deze aan de hand daarvan constructieve opmerkingen konden meegeven. Het was opmerkelijk om te zien hoezeer de deelnemers die was ingefluisterd om de stereotypen over mannen en vrouwen los te laten, probeerden meer te weten te komen over de *specifieke* prestatieproblemen van *individuele* medewerkers.

Het experiment bevestigde Sarahs vermoeden dat de achterblijvende carrièreontwikkeling van vrouwen minstens gedeeltelijk was te wijten aan de veronderstellingen van leidinggevendenden over de opleidings- en ontwikkelingsbehoeften van hun vrouwelijke medewerkers. Haar bevindingen boden de leidinggevendenden bovendien een geloofwaardige alternatieve verklaring voor de achterblijvende carrièreontwikkeling van vrouwen. Deze alternatieve verklaring is een noodzakelijke voorwaarde om de volgende stap (punt 3 hieronder) te kunnen zetten. Niet ieder bewijs zal altijd even overtuigend zijn voor iedere onderneming. Ook zal er niet altijd zo'n gedegen toets nodig zijn als in dit voorbeeld. Maar de op bewijs gestoelde benadering die Sarah koos is wel een cruciaal element in de strategie die wij bepleiten.

3. Verander de context en beoordeel de uitkomsten

Is er eenmaal een geloofwaardige alternatieve verklaring ontwikkeld, dan kan men gepaste veranderingen aanbrengen en bezien of de prestatieniveaus daarmee verbeteren. Twee verhalen kunnen dienen als illustratie voor deze stap. Beide verhalen spelen zich af bij een middelgrote participatiemaatschappij die iets wilde doen aan een probleem dat al tien jaar speelde: onder blanke vrouwen en alle niet-blanke medewerkers bleven promotie en retentie ver achter bij de instroom.

Het eerste verhaal gaat over Elaine, een Amerikaanse *senior associate* van Aziatische afkomst. Elaine wilde haar financiële vaardigheden verbeteren. Zij vroeg Dave, een firmant, of zij hem met dat aspect kon helpen bij zijn eerstvolgende transactie. Dave nodigde Elaine

uit voor de lunch, maar toen ze elkaar ontmoetten was hij allesbehalve onder de indruk. Hij vond Elaine veel te weinig assertief en veel te voorzichtig. Hij kon zich in eerste instantie niet voorstellen dat hij haar in zijn team wilde hebben. Toen bedacht hij zich. In de partnergroep hadden hij en zijn collega's zich afgevraagd in hoeverre zij talent wisten te signaleren, vooral als het ging om associates met een ander profiel dan dat van henzelf. Daarom besloot Dave om een experiment uit te voeren: hij nodigde Elaine wél uit voor zijn team en behandelde haar vervolgens doelbewust alsof hij haar beschouwde als een superster. Hij stelde haar voor aan de relevante partijen in de branche. Hij vertelde de banken dat zij de financiering zou leiden. Ook gaf hij haar veel vrijheid, maar tevens voldoende feedback en coaching om ervoor te zorgen dat ze niet zou struikelen. Elaine stelde hem niet teleur. Integendeel: ze presteerde daadwerkelijk als een superster. Hoewel ze zich bescheiden gedroeg, bleek ze zich opmerkelijk goed te kunnen verplaatsen in de cliënt en droeg creatieve ideeën aan voor de financiering van de transactie.

Het tweede voorbeeld betreft Ned, een partner die zich eraan stoorde dat Joan, een pas afgestuurde MBA'er in zijn team, zich in overleg nauwelijks liet gelden. Ned ging er eerst simpelweg vanuit dat Joan te weinig zelfvertrouwen had. Toen bedacht hij echter dat hij zich daarmee wellicht liet leiden door stereotype beelden over mannen en vrouwen. Ned dacht wat dieper na over zijn eigen gedrag. Hij beseftte dat hij eigenlijk niets deed om het gemakkelijker te maken voor Joan om actief deel te nemen aan overleg. Integendeel, hij maakte het haar eigenlijk moeilijker, bijvoorbeeld door zelf voortdurend aan het woord te zijn. Ned en Joan bespraken dit met elkaar. Joan gaf toe dat zij bang was een fout te maken. Zij had sterk het gevoel dat ze wel iets heel slims te melden moest hebben als ze haar mond open deed. Ned realiseerde zich dat hij eveneens bang was dat ze een fout zou maken of niets van waarde zou toevoegen aan het overleg; onder andere daarom nam hij steeds zelf het woord. Toen hij er nog eens goed over nadacht, beseftte hij echter dat het volstrekt geen ramp was als zij eens struikelde – dat overkwam hemzelf immers ook zo nu en dan. Ze besloten om een aantal keren voorafgaand aan een overleg samen de agenda door te nemen en af te spreken bij welke onderwerpen Joan het voortouw zou nemen in het

gesprek; Ned zou haar dan na afloop feedback geven. Nu heeft Ned een jonge collega aan wie hij meer kan overlaten. Joan, op haar beurt, voelt zich nu zekerder van haar zaak; zij heeft geleerd dat ze risico mag nemen en zich kan herstellen van fouten.

4. Stimuleer aanhoudend leren

Dave en Ned beseften allebei dat zij zelf – en hun firma – talentvolle mensen misliepen doordat ze op basis van stereotype beelden voorbarige conclusies trokken. Bovendien ervoeren zij persoonlijk dat vrouwen zich kunnen ontwikkelen en kunnen presteren wanneer veronderstellingen ter discussie worden gesteld en de omstandigheden proactief worden aangepast. De firma van Dave en Ned blijft leren van dit soort kleinschalige experimenten: de firmanten komen geregeld bij elkaar om te bespreken welke lessen eruit kunnen worden getrokken. Ook spreken de firmanten elkaar erop aan om stereotypen over mannen versus vrouwen ter discussie te stellen en deze te toetsen wanneer de gelegenheid zich voordoet. Zo beginnen de verhalen over de ‘typische’ beperkingen van vrouwen plaats te maken voor nieuwe verhalen over de mogelijkheden voor de firma om *alle* medewerkers beter te ondersteunen.

De vier beschreven stappen sluiten aan bij onderzoek waaruit blijkt dat managers bij lastige kwesties als geslacht en ras positiever reageren wanneer ze zichzelf beschouwen als een deel van de oplossing, en niet alleen maar als een deel van het probleem. De oplossing voor de achterblijvende carrièreontwikkeling is niet om iets te ‘repareren’ bij vrouwen of hun managers. Het aangrijppingspunt voor verbetering vormen de omstandigheden die ondermijnend werken voor vrouwen en waardoor stereotype beelden over mannen en vrouwen in stand worden gehouden. Met een onderzoekende en op bewijs gestoelde aanpak om inzicht te krijgen in gedrag kan de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen worden aangepakt. Zo kan tevens een lerende instelling worden ontwikkeld in de organisatie, om te werken aan een cultuur die alle medewerkers de mogelijkheid biedt zich volledig te ontplooiën.

Over de auteurs

C.H. Tinsley (tinsleyc@georgetown.edu) doceert Management (Raffini Family-leerstoel) aan de McDonough School of Business van Georgetown University, waar zij tevens hoofd onderwijsstaf is van het Women’s Leadership Institute. R.J. Ely doceert Business Administration (leerstoel Diane Doerge Wilson) aan de Harvard Business School (HBS) en is hoofd onderwijsstaf van het HBS Gender Initiative.

Literatuur

- Balliet, D., N.P. Li, S.J. Macfarlan & M. van Vugt (2011). Sex Differences in Cooperation: A Meta-Analytic Review of Social Dilemmas. *Psychological Bulletin*, 137/6, pp. 88-909.
- Brescoll, V.L., E. Dawson & E.L. Uhlmann (2010). Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations. *Psychological Science*, 21/11, november, pp. 1640-1642.
- Byrnes, J., D.C. Miller & W.D. Schafer (1999). Gender Differences in Risk Taking: a Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 125/3, pp. 367-383.
- Dwyer, P.D., J.H. Gilkeson & J.A. List (2002). Gender differences in revealed risk taking: evidence from mutual fund investors. *Economics Letters*, 76/2, juli, pp. 151-158.
- Ely, R.J., P. Stone & C. Ammerman (2014). Rethink What You ‘Know’ About High-Achieving Women. *Harvard Business Review*, december.
- Kling, K.C., J.S. Hyde, C.J. Showers & B.N. Buswell (1999). Gender Differences in Self-Esteem: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 125/4, augustus, pp. 470-500.
- Mazei, J., J. Hüffmeier, Ph.A. Freund, A.F. Stuhlmacher, L. Bilke & G. Hertel (2015). A Meta-Analysis on Gender Differences in Negotiation Outcomes and Their Moderators. *Psychological Bulletin*, 141/1, pp. 85-104.
- Rosette, A.S. & R.W. Livingston (2012). Failure Is Not An Option For Black Women: Effects Of Organizational Performance On Leaders With Single Versus Dual-Subordinate Identities. *Journal of Experimental Social Psychology*, september, pp. 1162-1167.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘What Most People Get Wrong About Men and Women’, by Catherine H. Tinsley and Robin J. Ely, in the May-June 2018 issue of the Harvard Business Review, vol. 96, issue 5-6, pp. 114-121. © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.