



**BEST GELEZEN
ARTIKEL
HARVARD
BUSINESS REVIEW
MAART-APRIL
2020**

WAT HOUDT VROUWEN ECHT TEGEN IN ORGANISATIES?

Robin Ely en Irene Padavic

MENSEN

De combinatie van werk en gezin wordt vaak aangevoerd als een verklaring voor het nog steeds veel te lage aantal vrouwen in leidinggevende en topfuncties in organisaties. De ware schuldige is echter de slopende en nota bene vaak improductieve overwerkcultuur van bedrijven. Wie dat echter probeert te vertellen aan een organisatie, krijgt te maken met weerbarstige afweermechanismen.

Wij onderzoeken de ongelijkheid van mannen en vrouwen op de werkplek. Geregeld worden wij benaderd door werkgevers. Of wij hun misschien kunnen uitleggen waarom het zoveel moeite kost om vrouwen vast te houden en carrière te laten maken in de organisatie. Dit is een wijdverbreid probleem. In de jaren zeventig en tachtig steeg het aantal vrouwen in leidinggevende en topfuncties aanzienlijk. Maar die vooruitgang is in de jaren negentig aanzienlijk vertraagd en in de afgelopen twintig jaar volledig tot stilstand gekomen.

Als je mensen vraagt waarom vrouwen zo sterk ondervertegenwoordigd blijven in organisaties, krijg je meestal een klaagzang te horen over een treurige maar 'helaas niet te ontkennen waarheid'. Dat klinkt dan meestal ongeveer als volgt: een baan op topniveau vereist dat je bijzonder lange dagen maakt, vrouwen kunnen niet voldoen aan die eis omdat ze er voor hun gezin willen zijn, en het gevolg is dat ze minder goed carrière kunnen maken. Kortom: het klassieke dilemma van het werk versus het gezin. In 2012 werden alumni van de Harvard Business School hierover on-

dervraagd. De ruim 6500 respondenten in dat onderzoek waren actief in uiteenlopende sectoren. Van hen noemde 73 procent van de mannen en 85 procent van de vrouwen dat klassieke dilemma als verklaring voor de stagnerende vooruitgang van vrouwen in organisaties. Als veel mensen iets geloven, betekent dat echter nog niet meteen dat ze gelijk hebben. Ons onderzoek geeft ons alle reden om de klassieke werk-versus-gezin-verklaring ter discussie te stellen.

We kregen die verklaring ook te horen bij een internationale adviesorganisatie die ons enkele jaren geleden benaderde. Dit is een van de vooraanstaande firma's in de advieswereld. De consultants die er werken komen van de beste universiteiten en MBA-programma's. Net als de meeste andere zakelijke dienstverleners heeft ook deze firma echter maar weinig vrouwelijke firmanten. De organisatie had op een aantal gebruikelijke manieren geprobeerd meer vrouwen aan de top te krijgen, maar tevergeefs. Ons werd gevraagd te onderzoeken welke aspecten van de bedrijfscultuur de carrières van vrouwelijke medewerkers belemmerden.

Wij hebben ons toen anderhalf jaar in die firma verdiept. In die tijd hebben we er 107 consultants geïnterviewd: zowel vrouwen als mannen, en zowel firmanten als medewerkers. Bijna allemaal gaven die een of andere variant van het werk-versus-gezin-dilemma als verklaring voor het beperkte aantal vrouwelijke firmanten. Naarmate wij echter meer tijd doorbrachten met de mensen bij deze organisatie, werd ons steeds duidelijker dat hun verklaringen niet strookten met de personeelsgegevens van deze firma. (We publiceerden daar al eerder over, samen met onze collega Erin Reid. Zie Padavic e.a., 2020.) We constateerden namelijk dat de vrouwen bij deze organisatie niet in hun carrière werden belemmerd omdat ze hun verplichtingen op het werk en thuis niet met elkaar konden verenigen. De mannen die er werkten moesten ook een balans zien te vinden tussen werk en privé – en zij klommen wel in de organisatie. De carrières van vrouwen stokten omdat zij, in tegenstelling tot mannen, werden aangemoedigd om hun werk aan te passen aan hun thuissituatie, bijvoorbeeld door in deeltijd te gaan werken en interne rollen in de organisatie op zich te nemen. Het uiteindelijke probleem was een cultuur van overwerken waar zowel mannen als vrouwen last van hadden, en die de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen bestendigde.

DE VERHALEN STROOKTEN NIET MET DE GEGEVENS

De gegevens die we voor deze firma te zien kregen, kwamen in diverse opzichten niet overeen met het verhaal dat de medewerkers ons – en zichzelf – vertelden. Naar aanleiding van deze tegenstrijdigheden begonnen wij ons vragen te stellen. Waarom was dat verhaal over het dilemma tussen werk en privéleven toch zo hardnekkig in deze organisatie? Dit was nota bene een instelling die het moest hebben van analyses gebaseerd op harde feiten. Men had toch moeten beseffen dat dat standaardverhaal niet klopte?

IN DE JAREN '70-'80 VERBETERDE DE POSITIE VAN DE VROUW IN ORGANISATIES, MAAR DIE ONTWIKKELING HEEFT NIET DOORGEZET

Neem bijvoorbeeld personeelsbehoud. Een van de redenen voor deze firma om ons in te schakelen, was dat men 'het grotere verloop onder vrouwen' wilden aanpakken. Maar de gegevens van de voorafgaande drie jaar gaven nauwelijks een verschil in verloop te zien tussen vrouwen en mannen.

Een andere tegenstrijdigheid: de mensen die wij spraken zeiden dat vooral vrouwen last hadden van het dilemma werk-privé. Maar wij constateerden dat veel mannen er ook last van hadden. 'Ik was drie dagen per week op reis,' aldus een van de mannelijke consultants, 'en zag mijn kinderen hooguit één of twee keer per week, drie kwartier voordat ze naar bed gingen.' Op een keer had hij zijn zoon op een zaterdag moeten vertellen dat hij niet naar zijn voetbalwedstrijd kon komen kijken. Het was een bijzonder pijnlijk moment voor hem geweest. 'Hij barstte in tranen uit,' zei de man. 'Ik dacht op dat moment: ik neem nu meteen ontslag.' Twee op de drie mannelijke consultants met kinderen die wij spraken vertelden ons dit soort anekdotes over het privéleven dat leed onder het werk. Slechts één van hen had echter zijn werkritme aangepast om er iets aan te doen.

Ook wat betreft aanpassingen aan het werk kwam het verhaal dat we te horen kregen niet overeen met de feiten. Werknemers die hun werk aanpasten ten behoeve van hun privéleven – dat waren bijna allemaal vrouwen – kwamen in een verkeerd daglicht te staan in de organisatie. Zij zagen hun carrière vastlopen. Al met al was het patroon bij deze firma duidelijk: vrouwen gaven invloed, status en inkomen op – en de topposities in de organisatie bleven voorbehouden aan mannen. In haar poging de haperende carrières van vrouwen aan te pakken, hield deze firma dat probleem juist in stand.

Het gebruikelijke verhaal over het dilemma tussen werk en privéleven bleek ook in zichzelf inconsistent te zijn. Neem bijvoorbeeld de manier waarop een van de mannen in de organisatie het probleem samenvatte: 'Vrouwen krijgen kinderen, en dan willen ze niet meer werken. Of ze krijgen kinderen en willen mis-

schien nog wel werken, maar dan willen ze niet wekelijks op reis moeten en het leven leiden dat nu eenmaal eigen is aan consultancy, met werkweken van zestig of zeventig uur.' Hij was uiterst stellig in zijn mening dat vrouwen belemmerd werden in hun carrière door hun eigen, persoonlijke voorkeuren. Maar hoe zat het dan met vrouwelijke consultants in de organisatie die geen kinderen hadden? Hun carrières verliepen niet beter dan die van vrouwen mét kinderen. Voor deze consultant was iedere vrouw een moeder. Dit merkten we heel veel in de interviews die we afnamen. Vrouwen zonder kinderen kwamen gewoon niet voor in de verhalen van onze gesprekspartners. Was de reden misschien dat zij het gebruikelijke werk-versus-gezin-verhaal ontcrachten?

En dan was er, tot slot, nog een tegenstrijdigheid. Veel consultants die wij spraken beschreven ervaringen die het uitgangspunt voor het klassieke werk-versus-gezin-verhaal onderuit haalden, namelijk dat lange werkdagen en doorwerken in het weekend onvermijdelijk zijn in de adviesbranche. De consultants vertelden ons dat ze vele uren kwijt waren aan zinloze en dure activiteiten. Vooral over de neiging van hun firma om teveel te beloven en teveel te willen leveren waren ze kritisch. We hoorden veel verhalen over firmanten die, zoals een medewerker het uitdrukte, 'de cliënt gouden bergen beloven' zonder zich af te vragen hoeveel tijd en energie het zou kosten om die beloften waar te maken. Zo'n verkooppraatje gaat ongeveer als volgt, legde deze medewerker uit: 'We doen X, Y en Z, en we doen het allemaal in de helft van de tijd die jij denkt dat ervoor staat.' Daar zijn de cliënten zo van onder de indruk dat ze de firma maar wat graag de opdracht geven, zei hij.

De 'associates' (consultants die geen firmant zijn; vert.) in de firma voelen zich vervolgens verplicht om al het overwerk te doen dat nodig is om de belofte aan de cliënt waar te maken. Zij willen uitblinken te midden van hun hooggekwalificeerde collega's. 'We maken vreselijk dikke pakken met diagrammen waar een enorm aantal uren in gaat zitten,' zei een van hen. 'De

neiging is om de cliënt te overtuigen met een lawine aan schema's. Maar de cliënt kan niet al dat materiaal gebruiken!' Een andere associate beschreef met spijt alle weekenden die zij had opgeofferd voor dat soort werk. 'Ik werkte echt heel, heel hard,' zei ze. 'Ik liet er dingen thuis voor schieten en het kostte me mijn gezondheid. Als ik er achteraf op terugkijk, vraag ik me af of het allemaal wel nodig was. Waarschijnlijk niet.'

We legden de tegenstrijdigheden die we hadden geconstateerd voor aan de leiding van de firma. We stelden dat het gebruikelijke werk-versus-gezin-verhaal veel te simplistisch was. In plaats daarvan gaven we een bredere, meer genuanceerde verklaring, gebaseerd op harde cijfers: dat vrouwen bij deze firma geen carrière maakten, kwam door de verpletterende overwerkcultuur die er heerste. De onnodig lange dagen waren voor iedereen een last, zeiden wij. Vrouwen waren er echter onevenredig de dupe van omdat zij, in tegenstelling tot mannen, hun werk vaak aanpasten en daar in hun carrière een hoge prijs voor betaalden.

Wat ons betrof, was de conclusie onontkoombaar. Om het probleem van de schortende carrières onder vrouwelijke medewerkers aan te pakken, moest deze firma haar overwerkcultuur aanpakken. En dat betekende om te beginnen dat men de cliënt niet langer gouden bergen moest beloven.

De leiding van de firma kon zich niet vinden in onze feedback. Men bleef er bij dat vrouwen niet doordrongen tot de top omdat zij werk en gezin niet met elkaar konden verenigen. Ook bleef men van mening dat welke oplossing dan ook specifiek op vrouwen gericht moest zijn. We konden hen niet overtuigen, en dus ook niet helpen. Daarmee kwam er een eind aan

onze betrokkenheid bij deze firma.

De situatie bleef ons echter intrigeren. De leiders van deze firma waren slim en empirisch ingesteld, en ze bedoelden het goed. Desondanks lieten ze de feiten voor wat ze waren en volhardden ze in een empirisch twijfelachtig geloof in het werk-versus-gezin-verhaal. Het was voor ons een raadsel waarom deze mensen,

GAANDEWEG WERD
DUIDELIJK DAT DE
VERKLARINGEN
DIE MENSEN IN
DE ORGANISATIE
ONS GAVEN NIET
STROOKTEN MET DE
FEITEN

die doorgaans toch zo bedachtzaam waren, vasthielden aan een aanpak waarmee ze het probleem alleen maar bestendigden.

Deze firma was geen uitzondering. Uit allerlei onderzoek blijkt dat zowel vrouwen als mannen ongelukkig zijn met een '24/7'-cultuur en dat de 'oplossing' om het werk aan te passen averechts uitpakt: de carrières van hooggekwalificeerde vrouwen lopen erdoor vast, met als gevolg dat de top van de organisatie het moet doen zonder vrouwelijke toppers. Uit onderzoek blijkt bovendien dat lange werkdagen niet bevorderlijk zijn voor de productiviteit. Integendeel: ze worden in verband gebracht met afnemende prestaties en stijgende kosten vanwege ziekteverzuim.

Gelet op die nadelen vroegen wij ons af waarom bedrijven toch zo stug vasthielden aan dat klassieke beeld van een werk-gezin-dilemma. Waarom wilden ze niet overwegen om meer menselijke werktijden in te stellen?

We vermoedden dat er iets heel wezenlijks moest schuilen in het antwoord op die vraag. Niet alleen bij die ene firma die wij hadden onderzocht, maar in de cultuur in bedrijven in het algemeen. Misschien is het werk-versus-gezin-verhaal wel zo wijdverbreid en hardnekkig omdat het samenhangt met een uitgebreid sociaal en psychologisch afweersysteem dat zowel vrouwen als mannen als het ware 'beschermt' tegen de verontrustende emoties die de eis van lange werkdagen oproept. We besloten dit te onderzoeken.

ONBEWUSTE PSYCHOLOGISCHE AFWEER EN UNIVERSELE OVERTUIGINGEN

We pakten de verslagen van de interviews er weer bij. Dit keer keken we niet alleen naar wat de geïnterviewde personen wel of niet hadden gezegd, maar vooral ook naar de *manier waarop* ze het hadden gezegd. Dit bleek bijzonder verhelderend te zijn. Bewust of onbewust lieten vrijwel alle medewerkers die we hadden

gesproken zien dat ze emotioneel klem zaten. De firma eiste aanhoudend dat ze '24/7' beschikbaar waren, en zij moesten iedere dag opnieuw keuzen maken tussen gezin en werk. Het onbehagen dat daardoor ontstond, activeerde afweermechanismen. 'Dankzij' die afweermechanismen hoefde de leiding zich geen rekenschap te geven van het duivels dilemma dat ze creëerde en hoefden de medewerkers niet na te denken over de prijs die werd betaald voor welke keuze dan ook.

Het draait bij die afweermechanismen allemaal om de gedachte dat vrouwen van nature vooral geschikt zijn om voor het gezin te zorgen en dat mannen vooral geschikt zijn voor het werk. Bij de *individuele werknemer* gaat het om onbewuste psychologische afweermechanismen, die de aan mannen respectievelijk vrouwen gebonden scheiding van werk en gezin versterken. In de *organisatie als geheel* komen de afweermechanismen tot uitdrukking in een breed gedragen geloof in het werk-versus-gezin-verhaal en

een beleid dat, bijvoorbeeld door aanpassingen in het werk, ertoe leidt dat vrouwen niet doordringen tot de top. Samen vormen deze individuele en organisatorische dynamiek het sociale afweersysteem van de organisatie.

Op de korte termijn kwam dit iedereen goed uit. De leiding hoefde zich niet verantwoordelijkheid te voelen voor het tekort aan vrouwelijke firmanten, want dat leek onvermijdelijk te zijn. En de medewerkers hadden min of meer vrede met hun beslissingen: de mannen omdat het onvermijdelijk leek dat zij zich 'opofferden' voor het werk, en de vrouwen omdat hun opofferingen, door gas terug te nemen op het werk, vanzelfsprekend waren. Intussen werd de overwerkcultuur niet ter discussie gesteld.

Geen enkel afweermechanisme is echter perfect, en dat geldt ook voor dit sociale afweersysteem. Problemen die naar het onbewuste worden verlegd, raken alleen maar buiten beeld. Ze zijn daarmee nog niet opgelost, en de psychische druk dringt voortdurend door tot in het bewustzijn. Dat ervaren vrouwen anders dan mannen.

LANGE WERKDAGEN
WORDEN IN VERBAND
GEBRACHT MET
AFNEMENDE
PRESTATIES
EN STIJGENDE
KOSTEN VANWEGE
ZIEKTEVERZUIM

HET PROBLEEM VOOR MANNEN

In een overwerkcultuur is de identiteit van de man eerst en vooral die van de ideale – volledig toegewijde en steeds beschikbare – medewerker. Om aan dat beeld te kunnen voldoen, moeten mannen zich voorhouden dat hun werk van het ‘allergrootste belang’ is. Identiteiten buiten het werk, ongeacht hoe betekenisvol die kunnen zijn voor de persoon in kwestie, zijn ondergeschikt aan de werkidentiteit. Natuurlijk brengt deze eis om een ideale medewerker te zijn mensen in gewetensnood, vooral wanneer ze kinderen hebben.

De mannen die wij spraken voelden zich duidelijk schuldig omdat ze zo weinig tijd met hun gezin doorbrachten. Het was aangrijpend om hen te horen vertellen hoeveel ze gaven om hun gezin en hoezeer het hun speet dat ze zo veel van huis waren. Ze vertelden ook tot in pijnlijke details hun interacties met hun te-leurgestelde kinderen.

De mannelijke consultants pasten hierbij een belangrijke psychologische tactiek toe om met deze emoties te kunnen omgaan: ze splitsten hun schuldgevoelens en verdriet af, projecteerden die gevoelens op de vrouwen in de firma en identificeerden zich daarin met hen, maar enigszins afstandelijk. Neem bijvoorbeeld de volgende psychologische ‘jijitsu’ die een van de mannelijke consultants uitvoerde toen hij de stokkende carrières van vrouwen in de firma probeerde te verklaren met het werk-versus-gezin-verhaal. ‘Ik geloof echt dat vrouwen voor andere uitdagingen staan,’ zei hij. ‘De samenleving gaat ervan uit dat de vrouw langer ouderschapsverlof neemt. En dan heb je ook nog de biologie. Toen mijn eerste kind werd geboren, droeg ik haar van de verloskamer naar de afdeling. Ik kon bijna letterlijk voelen dat er allerlei stoffen in mijn hersenen vrijkwamen. Ik voelde zo’n enorm diepe, chemische liefde opkomen voor mijn dochter, dat ik me geen wereld zonder haar meer kon voorstellen. Ik bedoel, ik had dit gevoel nu al, en ze was pas acht minuten oud. Dus ik snap wel dat [vrouwen zeggen:] “Hoe kan ik dit opgeven en weer aan het werk gaan?!”’

DE ‘OPLOSSING’ OM HET
WERK AAN TE PASSEN
PAKT AVERECHTS
UIT, MET ALS GEVOLG
DAT DE TOP VAN
DE ORGANISATIE
HET MOET STELLEN
ZONDER VROUWELIJKE
TOPPERS

Zelf ging hij wel weer aan het werk. En wat hield hij over van die emotionele ervaring? Het gevoel dat hij nu beter begreep hoe moeilijk het was voor vrouwen om werk en gezin met elkaar te verenigen! Om zijn schuldgevoelens en verdriet over de terugkeer naar zijn veeleisende werkweken uit te bannen, projecteerde hij zijn intense emotionele ervaring op de vrouwen van de firma. Dat stelde hem in staat om die gevoelens los te laten maar zich er wel nog mee te blijven identificeren.

Laten we zijn verhaal ontleden. Om te beginnen maakt hij onderscheid tussen vrouwen en mannen, waarbij hij het moederschap koppelt aan de biologie. De vrouw, en niet de man, heeft volgens hem de ouderschapservaring. Dan gooit hij het abrupt over een andere boeg en vertelt over zijn eigen intens emotionele en biologisch bepaalde ervaring als ouder. Om vervolgens weer een geheel andere weg in te slaan door afstand te nemen van die ervaring en deze op vrouwen te projecteren. In feite zegt hij: ‘Ik had deze ervaring, maar dat was van voorbijgaande aard. Nu ik het heb geproefd, nu ik een toerist ben geweest in dit emotionele land, kan ik op een bepaalde manier begrijpen wat er met vrouwen gebeurt.’ De emoties die hij had ervaren waren, met andere woorden, niet meer van hem. Ze behoorden nu aan de vrouwen.

Op dat punt aangekomen verschoof hij het gesprek naar de door mannen gedomineerde wereld van het werk. Hij vertelde ons over de tijd die hij had gewerkt in de bierbrouwerij, een branche die, zoals hij het uitdrukte, bestaat uit ‘mannen die elkaar op de schouder slaan en praten over golf en zo’. In zijn verhaal was er in die wereld geen ruimte voor de emotionele ervaring van het ouderschap, die hij impliciet overliet aan de wereld van de vrouw. Mannen en vrouwen, zei hij, hebben gewoon verschillende verplichtingen ten aanzien van werk en gezin. ‘Ik weet van geen enkel geval,’ zei hij, ‘waarbij de vent een half jaar vaderschapsverlof nam om voor de baby te zorgen terwijl mama weer aan het werk ging.’

Deze man was niet de enige die de vrouw portretteerde als degene die in de organisatie de last van de beknotte tijd voor het gezin droeg. Deze psychologische afweer gaf veel mannen bij die firma de illusie van een zinvol bestaan en stelde hen in staat om te presteren als de toegewijde medewerkers die de firma op prijs stelde. Maar die afweer was slechts een pleister; zo gemakkelijk was de realiteit – lees: de steeds terugkerende eisen van het gezinsleven – niet uit te bannen.

HET PROBLEEM VOOR VROUWEN

Vrouwen ervaren een andere psychische spanning. Volgens het werk-versus-gezin-verhaal en de culturele opvattingen in het algemeen komt hun betrokkenheid bij het gezin van nature op de eerste plaats. Dat betekent dat hun betrokkenheid bij het werk daaraan ondergeschikt moet zijn. Van hen wordt een intensieve, ‘mijn gezin is mijn alles’-houding tegenover het ouderschap verwacht. Die houding wordt bovendien nog eens aange-moedigd doordat de firma het hen gemakkelijk maakt om hun werk aan te passen aan de eisen van het gezin. Het gezin als prioriteit gaat echter ten koste van hun carrière en druist in tegen hun professionele ambities.

De meeste vrouwen bij de firma die wij hadden onderzocht, hadden ervaren wat het betekende om succesvol te zijn in hun werk. Zij verzetten zich tegen de notie dat hun plaats eerst en vooral thuis bij het gezin was. Dat maakte de spanning die zij voelden bijzonder acuut. Op zich konden ze zich wel vinden in de gedachte dat ze toegewijd behoorden te zijn aan hun gezin. Maar ze worstelden openlijk met het idee dat het werk geen onderdeel zou zijn van hun identiteit.

Die tweeslachtigheid komt duidelijk tot uitdrukking in het verhaal van een moeder die ons vertelde hoe moeilijk zij het vond om zich te onttrekken aan het thuisfront, hoewel haar man er nadrukkelijk probeerde te zijn voor het gezin. ‘Er is gewoon een verschil tussen de manier waarop een moeder en een

vader naar hun kinderen kijken, en in het gevoel van verantwoordelijkheid dat ze voelen,’ vertelde ze ons. ‘Ik heb het gevoel dat de vaders onder mijn collega’s zich gemakkelijker kunnen losmaken van wat er thuis gebeurt ... Als ik dat deed zou de boel thuis niet instorten. Maar ik zou me er niet goed bij voelen, en dus gebeurt het gewoon niet.’ Tegelijkertijd voelde ze zich ook sterk verbonden met haar werk. Daardoor twijfelde ze of haar verantwoordelijkheden thuis haar wel de ruimte zouden laten om zich in haar vak te ontwikkelen. ‘Ik weet dat ik af en toe in de fout zal gaan [in mijn werk],’ zei ze. ‘Ik weet dat ik moet leren ... Ik twijfel niet aan mezelf ... Het gaat er vooral om, dat ik de ruimte moet hebben om te leren en te groeien. Ik weet niet of ik die ruimte wel kan maken en tegelijkertijd mijn verplichtingen tegenover mijn gezin kan nakomen. Dat is een constante zorg.’ De ambivalentie die zij voelde over haar carrière wordt hier volop getoond. Ze omarmde haar gezinsidentiteit maar was niet bereid om haar werk-identiteit op te geven. Daarom kon ze zeggen dat ze niet twijfelde aan zichzelf – en vervolgens toch die twijfel uitsprak.

Vele andere vrouwen in de firma worstelden ook met de manier waarop het werk-versus-gezin-verhaal voor hen de rol van ambitieuze professional afwees. Daardoor had dat dat verhaal voor hen minder effect als afweermechanisme. Ze konden zich wel vinden in het culturele dictaat dat zij de primaire zorg voor het gezin hadden, waardoor mannen zich plaatsvervangend konden identificeren met dat afgesplitste aspect van zichzelf. Maar hun werkidentiteit wierpen ze niet af. De psychologische oplossing die mannen hadden gevonden, namelijk dat zij de ‘juiste’ keuze hadden gemaakt door zich volledig te verbinden met hun werk-identiteit, was dus niet beschikbaar voor vrouwen: zij maakten de ‘verkeerde’ keuze door zich niet volledig te verbinden met de gezinsidentiteit. Werkende vrouwen zitten in deze situatie opgezaagd met onderling tegenstrijdige identiteiten en vragen zich daardoor voortdurend af of ze wellicht hun carrièreaspiraties omlaag moeten schroeven.

PROBLEMEN DIE NAAR
HET ONBEWUSTE
WORDEN VERLEGD,
ZIJN DAARMEE NOG
NIET OPGELOST

Deze spanning in de firma werd verergerd doordat vrouwen er geregeld aan werden herinnerd dat zij zich op de verkeerde plek bevonden als ze aan het werk waren in plaats van thuis. Vrouwen die wilden vasthouden aan hun werkidentiteit als ambitieuze professional moesten zich teweerstellen tegen diverse 'push'-factoren, die hen als het ware van het werk richting het gezin duwden.

DE KRACHT VAN 'PUSH'-FACTOREN

Een bijzonder sterke push-factor waarmee vrouwen te maken krijgen, zijn de aanpassingen aan het werk die de werkgever toestaat om het gemakkelijker te maken voor de (vrouwelijke) werknemer er ook voor het gezin te zijn. Deeltijdwerk of overstappen op een interne rol in de organisatie lijken aantrekkelijke opties. Ze maken het mogelijk zich te bevrijden van de overwerkcultuur. Maar vrouwen komen ermee in een verkeerd daglicht te staan in de organisatie; hun carrière lijdt eronder. Vrouwelijke medewerkers bij de onderzochte firma die voor dergelijke aanpassingen in hun werk kozen, verloren daarmee doorgaans de kans ooit firmant te worden. En vrouwen die wél firmant waren geworden, gaven met een dergelijke keuze de kans op om echt invloedrijke posities te bemachtigen.

Veel vrouwen bij de firma beschreven nog een tweede push-factor waartegen zij zich moesten verzetten: de druk om te breken met wat zij beschouwden als hun relationele stijl en over te schakelen op de harde 'mannelijke' stijl die het bedrijf graag zag in de interactie met de cliënt. Een vrouwelijke firmant vertelde ons dat een mentor haar aan het begin van haar carrière had gewaarschuwd dat als zij vertrouwde op haar goed ontwikkelde relationele vaardigheden, zij bij potentiële cliënten de indruk zou wekken inhoudelijk 'niet veel in huis te hebben'. Met andere woorden, haar pakket aan vaardigheden voldeed niet. Dergelijke beoordelingen ondermijnden de identificatie van vrouwen met het werk. Ze bevestig-

den een stijl die eerder met mannen wordt geassocieerd. Hierdoor werden vrouwen nog meer aangemoedigd om een stap terug te doen in hun werk.

Een derde push-factor was de slechte reputatie van vrouwelijke firmanten met kinderen. Zij werden als moeder ronduit veroordeeld. Dit waren geduchte vrouwen die vasthielden aan hun professionele identiteit en veel erkenning en succes hadden. Daarmee ontkrachtten ze het beeld dat een carrière niet samengaat met de zorg voor het gezin. Je zou verwachten dat zij in de organisatie juist zouden worden gezien als een voorbeeld voor anderen. In plaats daarvan werden ze in de gesprekken die wij bij de firma voerden veelal omschreven als slechte moeders – 'vreselijke' vrouwen die niet 'het goede voorbeeld van een werkende moeder' waren. Jonge vrouwen die een goede moeder willen zijn maar ook carrière willen maken, wordt op deze manier te verstaan gegeven dat ze een hoge prijs zullen betalen als ze ver willen komen in hun werk.

Deze push-factoren herinneren vrouwen er voortdurend aan dat ze niet echt thuishoren op de werkvloer. Geen wonder dat vrouwen vaak ambivalent zijn over hun carrièreverplichtingen. Als ze worden geconfronteerd met het probleem van lange werkdagen, komen ze voor een dilemma te staan. Als ze ingaan op de aantrekkingskracht van het gezin, door hun werk aan te passen, ondermijnen ze hun status op het werk. Maar als ze hun werk niet aanpassen en vasthouden aan hun professionele ambities, ondermijnen ze hun status als goede moeder. Zo worden ze in een positie gemanoeuvreerd waarin ze ofwel worden gezien als een maatje te klein voor het werk of als een maatje te klein voor het moederschap – of allebei. Dit dilemma houdt de overwerkcultuur in stand, stelt bedrijven in staat zich te onttrekken aan iedere verantwoordelijkheid voor het gebrek aan vrouwen aan de top, en bestendigt de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Als werk en gezin met elkaar botsen, is het aan de vrouw om daar een oplossing voor te vinden, zo luidt het verhaal, en zo is het nu eenmaal.

EEN 'PUSH'-FACTOR BIJ DE ONDERZOCHE ORGANISATIE WAS DE SLECHTE REPUTATIE VAN VROUWELIJKE FIRMANTEN MET KINDEREN

CONCLUSIE

Sociale afweermechanismen zijn verraderlijk. Ze leiden de aandacht af van een wezenlijk, onrust stokkend probleem door de aandacht te richten op een minder zorgelijk probleem. Bij onze cliënt waren de onmogelijk lange werktijden het ware probleem. Het probleem dat er onvoldoende vrouwen doordrongen tot de top was daarvan afgeleid. Vervolgens werden aanpassingen aan het werk ten behoeve van de rol in het gezin gepresenteerd als de oplossing voor het afgeleide probleem. Daarmee versterkte die organisatie een onzichtbaar en zichzelf versterkend sociaal afweersysteem dat inefficiënte werkpraktijken als onvermijdelijk bestempelde en tegelijkertijd de verschillen tussen mannen en vrouwen bestendigde. Dit gaf de leiding van de organisatie een onoplosbaar en dus aanhoudend probleem om zich zorgen om te maken, waardoor men het ware probleem niet onder ogen hoefde te zien. Als gevolg daarvan bleven twee sterke ideologieën, die de status quo bevestigden, overeind: lange dagen zijn noodzakelijk, en de stagnerende vooruitgang van vrouwen in de organisatie is onvermijdelijk.

Onze bevindingen komen overeen met een groeiende consensus onder deskundigen op het gebied van de positie van vrouwen versus mannen in organisaties: wat vrouwen belemmert op het werk is niet een of andere unieke uitdaging om de eisen van werk en gezin met elkaar te verenigen, maar eerder de dominante overwerkcultuur in het bedrijfsleven.

Die overwerkcultuur is een last voor zowel vrouwen als mannen. Maar vrouwen betalen een hogere prijs in hun carrière. Om dit probleem te kunnen oplossen, zullen we ons terdege moeten afvragen wat de werkplek mag eisen van *alle* werknemers. Zo'n heroverweging is mogelijk. Als individuele gezinnen en werknemers zich tegen overwerk verzetten, zullen ze de weg vrijmaken voor anderen om dat ook te doen. Naarmate bovendien meer onderzoek aantoont dat redelijke werktijden beter zijn voor bedrijven, zullen sommige werkgevers zich achter de oren gaan krabben over de slopende roosters in hun organisaties. Als en wanneer die krachten terrein winnen, zullen vrouwen noch mannen nog de behoefte voelen om op het werk of

thuis veren te laten. Dan zal de roep om verandering aanzwellen en zullen vrouwen eindelijk de gelijke van mannen kunnen worden in organisaties.

Literatuur

Padavic, I., R.J. Ely & E.M. Reid (2020). Explaining the Persistence of Gender Inequality: The Work-family Narrative as a Social Defense against the 24/7 Work Culture. *Administrative Science Quarterly*, 65/1. (Voor het eerst gepubliceerd op 14 februari 2019.)

Over de auteurs

R.J. Ely doceert Business Administration aan de Harvard Business School en geeft leiding aan de docenten betrokken bij het 'Gender Initiative' (onderzoek naar de positie van de vrouw in organisaties) aan de school. I. Padavic doceert sociologie aan de Florida State University.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'What's Really Holding Women Back?', by Robin J. Ely and Irene Padavic in the March-April 2020 Issue of the Harvard Business Review, vol. 98, issue 3-4. © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.