

**MASCULIEN VERSUS FEMINIEN**  
**there's more to it!**



Karin Straus, Rieken & Oomen/Rijnconsult  
Sjaak Pappe, Hofstede Insights  
*September 2018*



### INTRODUCTIE

Ons wervings- en selectiebureau staat al jarenlang bekend om de grote hoeveelheid vrouwen die zich bij ons melden en die wij ook weten te plaatsen in mooie, aansprekende (top) functies. Grondlegster Tiny Rieken heeft het haar passie en ambitie gemaakt om het 'old boys network' binnen te dringen en er vrouwen tussen te plaatsen. Zeer succesvol mag ik wel zeggen, als onlangs toegetreden consultant van Rieken & Oomen.

In de afgelopen maanden ben ik diverse keren voor Rieken & Oomen aanwezig geweest bij discussie over de verschillen tussen mannen en vrouwen in topfuncties. Opvallend eigenlijk, dat we bijna dertig jaar later, nog steeds niet veel verder in deze discussie gekomen zijn. Het merendeel van de studenten in Nederland is vrouw, onze maatschappij is gebaseerd op gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen, de discussie over het belang van diversiteit heeft de boardroom inmiddels bereikt. Topmannen spreken zich openlijk uit voor topvrouwen. Allemaal mooie ontwikkelingen. Maar toch....

Onlangs sprak Neelie Kroes bij een bijeenkomst van stichting Topvrouwen, mede georganiseerd door VNO NCW/MKB-Nederland. Zij was 'not amused' en zei: *"Als je kijkt naar de huidige raden van commissarissen en raden van bestuur, dan gaat het aantal vrouwen alleen maar naar beneden i.p.v. omhoog. Dat verontrust mij."*

Haar boodschap verontruste mij ook. Als we blijkbaar na zoveel jaren, nog steeds zo weinig bereikt hebben. Hoe komt dat dan? Waar zit hem dat dan in? Wachten we dan op quota die door de overheid worden opgelegd en zien we daar ook heil in? Of kunnen we er zelf toch nog iets aan doen? Voor mij reden om op zoek te gaan naar antwoorden.

### HOFSTEDE

Daarvoor legde ik contact met Sjaak Pappé, al jarenlang verbonden aan het, met steun van professor Geert Hofstede - de grondlegger van vergelijkend cultuuronderzoek die reeds jarenlang toonaangevend onderzoek doet naar culturen van landen en organisaties - opgerichte Hofstede Insights, dat organisaties faciliteert bij het effectief managen van de impact van cultuur op hun strategie.

De definitie van cultuur zoals Hofstede die hanteert luidt: "De collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie van mensen onderscheidt van die van andere". In ICT-jargon de 'mentale software' voor het denken, voelen en potentieel handelen dat we in de loop van ons leven, maar vooral in onze kindertijd hebben aangeleerd. Het gaat daarbij om een bepaalde aanpak, om universele vraagstukken op te lossen, die eeuwenlang van generatie op generatie wordt doorgegeven. Zoals, hoe verdien je geld, hoe maak je indruk, hoe maak je het leven makkelijker, hoe dwing je anderen, hoe verleidt je partners: de ongeschreven regels van het sociale spel!

Zo zijn er door Hofstede c.s. in hun al 50 jaar durend vergelijkend cultuuronderzoek 6 levensdilemma's gevonden om die universele vraagstukken op te lossen. Eén van die cultuurdimensies van Hofstede is masculiniteit versus femininiteit.

Deze komt voort uit de verschillende rollen die mannen en vrouwen in samenlevingen over de eeuwen hebben ontwikkeld. Masculiniteit versus Femininiteit staat voor assertiviteit versus bescheidenheid. De belangrijkste verschillen tussen masculiene en feminiene samenlevingen in het algemeen en in het gezin, in sekserollen en in de werksituatie zijn te vinden in onderstaande tabel.

FEMINIENE SAMENLEVING	VS	MASCULIENE SAMENLEVING
<b>Algemene normen en gezin:</b>		
Vrouwen en mannen moeten bescheiden zijn		Mannen moeten assertief, ambitieus en hard zijn
Relaties en levenskwaliteit zijn belangrijk		Uitdaging, salaris, erkenning en promotie zijn belangrijk
In het gezin gaan zowel vader als moeder over feiten en gevoelens		In het gezin gaat vader over de feiten en moeder over de gevoelens
Ouders verdelen werk- en zorgtaken		Standaardpatroon is dat vader geld verdient en moeder de zorgtaken voor haar rekening neemt
<b>Sekserollen:</b>		
Verantwoordelijkheidsgevoel, besluitvaardigheid, eerzucht, zorgzaamheid en zachtaardigheid horen evenveel bij vrouwen als bij mannen		Verantwoordelijkheidsgevoel, besluitvaardigheid en eerzucht zijn mannelijk; zorgzaamheid en zachtaardigheid vrouwelijk
Feminisme betekent dat mannen en vrouwen taken thuis en op het werk gelijk verdelen		Feminisme betekent dat vrouwen worden toegelaten tot posities van mannen
<b>Werksituatie:</b>		
Management is intuïtie en consensus		Management is besluitvaardig en assertief
Conflictenoplossing: compromissen en onderhandelingen		Conflictoplossing: uitvechten en de sterkste laten winnen
Beloning op basis van gelijkheid en behoefte		Beloning op basis van billijkheid en prestatie
Voorkeur voor kleinere organisaties/teams		Voorkeur voor grotere organisaties/teams
Werken om te leven		Leven om te werken
Liever meer vrije tijd dan meer geld		Liever meer geld dan meer vrije tijd
Al dan niet carrière maken is een vrije keus voor beide seksen		Carrière maken is verplicht voor mannen, vrije keus voor vrouwen
Groter deel van de werkende vrouwen in hogere beroepen		Groter deel van de werkende vrouwen in lagere beroepen
Humanisering van de arbeid door sociaal contact en onderlinge samenwerking		Humanisering van de arbeid door verruiming van de taakinhoud

Nederland behoort bij de meest feminiene landen op de schaal van Hofstede. Dus van vrouwen én mannen wordt in dezelfde mate bescheidenheid, aardig zijn en bekommerning met de 'kwaliteit van leven' verwacht. Nederlandse mannen leren van hun (groot)ouders feminiene culturele waarden aan. Ze hebben misschien iets meer masculiene gewoonten dan vrouwen maar moeten dat vooral niet in het openbaar tonen.

Een effectieve Nederlandse leider (m/v) is derhalve consultatief, ondersteunend, pas besluitvaardig op het laatste moment, gedraagt zich als een collega, onderhandelt over beslissingen en erkent alle 'stakeholders'. Hij/zij scheidt de voorwaarden waaronder al die belanghebbenden hun "toko" (het Maleise woord voor winkel) of betekenisvolle functie autonoom kunnen runnen in een plezierige ambiance met aardige collega's.

Een effectieve Nederlandse organisatie is als een "winkelcentrum" met allemaal zelfstandige "tokhouders". Een goede leider is de "winkelcentrum-manager": hij/zij scheidt de voorwaarden zodat iedereen zijn winkel optimaal kan runnen: schoonhouden, logistiek, etc. En hij zet de thema's voor het gezamenlijk belang op de agenda waarover alle "winkeliers" onder zijn/haar coördinatie moeten onderhandelen: parkeerplaatsen, online marketing, etc. Kortom een manager die consensus in het netwerk centraal stelt.

Sinds decennia zien we echter een toenemende "Angelsaksische" en dus masculiene leiderschapsstijl in ons land. Amerikanen vooral hebben ons cultureel, qua management filosofie en economisch "gekoloniseerd". Bovendien bewonderen we hen dus staan we het makkelijk toe, mede omdat een masculiene stijl makkelijker lijkt dan de feminiene. Die masculiene stijl is echter contraproductief in ons land want nationaliteit bepaalt wat rationeel in een organisatie is. Ga maar na: een effectieve Amerikaanse of Engelse manager is besluitvaardig, verkoopt zijn/haar beslissing op een consultatieve manier, is een held, heeft altijd data ter beschikking om mensen te informeren en te instrueren, en hij/zij heeft alles (ogenschijnlijk) onder controle. Dat moet ook wel want Angelsaksische ondergeschikten willen carrière maken en geld verdienen. Ze houden van uitdagingen, openlijk geprezen worden en erkenning. En willen hun status verhogen en dat hun organisatie of team succesvol is.

Een effectieve Angelsaksische organisatie is als een "entertainmentbedrijf" dat "sterren" maakt met stoere bazen als helden en iedere medewerker die een ster kan en wil worden. Vanuit de feminiene, bescheiden visie "doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg" een volstrekt demotiverende aanpak.

Maar als de feminiene aanpak eigenlijk zoveel beter bij een effectieve Nederlandse leider (m/v) past, hoe komt het dan toch dat er zo weinig vrouwelijke leiders in Nederland zijn?

### MASCULIEN VERSUS FEMINIEN LEIDERSCHAP

Professor Janka Stoker schreef een aantal jaren geleden in dagblad *Trouw*: 'Máxima is toonbeeld van modern leiderschap'. Volgens de Groningse hoogleraar verenigt de prinses in haar optreden masculiene en feminiene kwaliteiten. Die combinatie blijkt het meest effectief.

Onderzoek laat namelijk zien dat het combineren van "hard" en "zacht" vaak tot positieve uitkomsten leidt. Het Nieuwe Werken, de generaties Y en Einstein, onze behoefte aan intrinsieke motivatie en het verlangen om geïnspireerd te worden, maken dat een leiderschapsmodel met alleen harde aspecten niet meer passend is in veel organisaties. Bovendien past "hard" dus niet bij de Nederlandse cultuur. Tegelijkertijd worden (non-profit)bedrijven en overheid afgerekend op resultaten en gevraagd de hardere kanten van leiderschap te omarmen. Maar in feite zou vanwege onze cultuur een dergelijk beleid om heroverweging vragen. Sturen op het scheppen van de juiste voorwaarden waaronder een netwerk van belanghebbende actoren hun "toko" effectief kunnen runnen zou effectiever beleid zijn. De beweging naar het beseft dat organisaties hun hedendaagse opdracht steeds meer in ketensamenwerking vorm moeten geven is daarbij een interessant gegeven omdat korte termijn targets, enkel op de eigen organisatie gericht, vaak eerder contraproductief zijn.

De vrouwelijke managers scoren op deze combinatie "hard-zacht" beter dan de mannelijke. Dat is niet omdat ze vooral zo feminiene zijn, maar omdat ze beschikken over zowel 'harde' of masculiene als 'zachte' of feminiene kwaliteiten. Mannelijke managers hebben helaas te vaak hun feminiene kwaliteiten onderdrukt. Er lijkt dus vooral sprake van een *androgynous advantage* ofwel androgyn voordeel voor vrouwelijke managers.

Ondanks dat Nederland dus in de basis een feminiene cultuur heeft, waar van mannen hetzelfde wordt verwacht dan van vrouwen. En het gegeven dat het juist de combinatie van minder masculiene en meer feminiene kwaliteiten in een leider in de huidige tijd het meeste effectief zijn, toch blijft er een

voortdurende discussie over de verschillen tussen vrouwen en mannen in werk. Blijkbaar zit er toch nog meer achter.

### NEDERLAND

Wat is dat dan dat maakt dat in Nederland de discussie over de verschillen tussen mannen en vrouwen in werk, zo hardnekkig is? Ook hier geeft het onderzoek van Hofstede een aantal oorzaken.

**Ten eerste**, elke cultuur kent ogenschijnlijke *tegenstrijdigheden*, zo ook de Nederlandse. We zijn het zelden met elkaar eens, maar toch is consensus een van de vier kernelementen van de Nederlandse cultuur. Je mag als vrouw best heel ondernemend zijn, maar je moet wel gewoon blijven doen, dat is al gek genoeg. We zijn wel heel tolerant maar er is toch ook sterke sociale controle: "je werkt 5 dagen, maar hoe doe je dat als alleenstaande moeder?" is een vraag die door vrouwen die actief een carrière nastreven vaak beantwoord moet worden.

**Ten tweede**, een *historische*. In tegenstelling tot cultureel verwante landen als Denemarken, Zweden en Noorwegen was Nederland al in de 17<sup>e</sup> eeuw een rijke natie. Vrouwen konden het zich veroorloven na bevalling(en) thuis te blijven om voor de kinderen te zorgen. Dat werd ook gezien als iets dat de kwaliteit van de opvoeding ten goede kwam. In andere landen was dat niet mogelijk omdat de vrouw moest bijdragen aan het gezinsinkomen, anders kwam men niet rond. In de loop der tijd werd in die landen voor kinderopvang gezorgd om het vrouwen makkelijker te maken om te werken. Diezelfde landen hebben daarom nog steeds een voorsprong wat betreft faciliteiten voor kinderopvang.

Hier ligt ook de reden waarom de meeste ouders in Nederland niet meer dan 2/3 dagen per week kinderopvang wensen. Er is zelfs een grote groep vrouwen die om die reden stellen dat de kwaliteit van leven niet perse samenhangt met werk. De groep vrouwen die economische afhankelijkheid nastreeft ("aan het werk!") bestempelt deze groep als lui en elitair. Echter historisch gezien is het juist heel verklaarbaar dat er nog steeds zoveel waarde in de Nederlandse samenleving wordt gehecht aan het thuisblijven van de moeder om voor de kinderen te zorgen.

**Ten derde**, "In Frankrijk gaan bijna alle kinderen vijf dagen per week naar de crèche. Veel Nederlandse ouders gruwen van dat idee. We zitten vast in de 'deeltijdklem', met financiële kwetsbaarheid als gevolg" (Anna Dohmen, NRC.next).

Uit een onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP, 2016) blijkt dat een minderheid van de Nederlandse ouders uitbesteden van de zorg voor hun kind wel OK vindt, maar dan hooguit een tot twee dagen per week. Ook hier uit zich het verschil in nationale cultuur. Fransen, en de andere Latijns- en Oost-Europeanen kennen een meer hiërarchische, minder feminiene en onzekerheid vermijdende nationale cultuur dan de onze. Daarom is er meer vertrouwen in enerzijds de noodzaak om te excelleren en anderzijds in leraren, staatsinstuties en -systemen die de zorg voor kinderen overnemen van ouders.

In Nederland werkt 75% van de vrouwen in deeltijd en 25% van de mannen. Het gemiddelde in Europa is 30% van de vrouwen en 8% van de mannen. Deeltijdwerken zit er bij ons diep ingesleten. Al 30 jaar is de gemiddelde werkweek van een parttime werkende vrouw van midden dertig 25 uur.

**Ten vierde**, *arbeidsparticipatie* is in ons land weliswaar bovengemiddeld, maar het aantal arbeidsuren van vrouwen behoort tot de laagste in Europa. Bijna 2 miljoen vrouwen zijn daardoor financieel kwetsbaar (bijna de helft van de vrouwelijke beroepsbevolking) en dat is 1 miljoen meer dan het aantal mannen dat niet economisch zelfstandig is. Financiële kwetsbaarheid die een extra risico met zich meebrengt bij scheiding of werkloosheid van de partner. Bovendien belemmert een deeltijdbaan doorstroming naar een hogere functie. Dat wordt alleen maar erger nu er steeds minder jonge en meer oudere (werkzame) mensen zijn.

**Ten vijfde**, *kwalitatieve oorzaken*. "Crèches zijn veilig en gezellig, maar hun pedagogische toegevoegde waarde is matig en op onderdelen zelfs onvoldoende. Ouders zien het namelijk als een dienst om arbeidsparticipatie mogelijk te maken, maar niet als dienst voor de kinderen zelf" (Janneke Plantenga,

hoogleraar economie van de welvaartsstaat, Univ v. Utrecht). Verder is zwangerschapsverlof aan de korte kant met 16 weken en 26 weken onbetaald ouderschapsverlof, totaal 42 weken. Ter vergelijking, het gemiddeld in de EU is ruim 65 weken. Maar de druk om tot een aangepaste verlofwetgeving is niet zo hoog in Nederland vanwege de eerdere genoemde "deeltijd klem".

**Ten zesde**, gemiste *carrièrekansen*. Sinds de invoering van de Wet aanpassing arbeidsduur in 2000 mogen verzoeken van werknemers om minder te werken alleen bij zwaarwegende redenen worden geweigerd. "Dat maakt de drempel om voor deeltijd te kiezen een stuk lager dan wanneer je daarvoor een heel andere baan moet zoeken." (Wil Portegijs, SCP). Bedrijfstakken als de zorg en de detailhandel hebben daarom functies ontwikkeld die alleen in deeltijd vervuld kunnen worden. En door het vele deeltijdwerken zijn er veel minder vrouwen in de top van bestuurders en commissarissen van beursgenoteerde bedrijven, nog geen 19% terwijl dat bv. in Frankrijk 40% is. Functies die je nu eenmaal niet in deeltijd kunt doen.

De conclusie van deze alinea is daarmee in lijn met de uitspraak die professor Wim Foppen van de Universiteit Maastricht onlangs op een presentatie deed: 'Differences between men and women are just culture.'

Er zijn natuurlijk wel biologische en statistische verschillen tussen mannen en vrouwen. Over het algemeen zijn mannen langer en sterker en zijn vrouwen handiger met hun vingers en herstellen ze sneller van inspanningen. Maar Professor Cavalli Sforza (grondlegger van het DNA onderzoek) bevestigt dat het verschil tussen mensen in hun cultuur ligt en niet in hun DNA. Net zoals Confucius (Kong Fu Zi) 2.500 geleden al zei dat het verschil tussen mensen in hun gewoonten zit en niet in hun natuur.

De Nederlandse cultuur beïnvloedt in sterke mate de beperkte doorgroei van vrouwen naar de top. Of zoals professor Plantenga het zegt, „We zijn een rijke samenleving, we kunnen ons dat veroorloven. We zoeken de zingeving meer en meer náást het werk.” En ja, dat zit het gelijkheidsideaal van mannen t.o.v. vrouwen in de weg vanwege onze feminiene samenleving.

### MINDBUGS

Om meer zicht te krijgen waar dan precies de crux zit en wat je er zelf in organisaties aan zou kunnen doen om toch meer vrouwen op leidinggevende posities te krijgen, ben ik gaan kijken naar het werk van Esther Mollema, waar ik ook zelf enkele jaren geleden een zeer interessante training heb gevolgd.

Mollema stelt dat ondanks dat vrouwen beter presteren dan mannen en ze even ambitieus zijn, zij toch in de minderheid zijn op topposities in Nederland. Zij wijt dat aan mindbugs: onbewuste vooroordelen die mannen én vrouwen met de paplepel zijn ingegoten. In de eerdere beschreven 6 oorzaken van zo weinig vrouwen in de top in Nederland is de grondslag van deze mindbugs te vinden.

Iedereen weet inmiddels echter dat diversiteit in leiderschap binnen organisaties een krachtig concurrentievoordeel oplevert. Diverse teams zijn succesvoller en ze halen betere resultaten dan homogene teams. Dat is ook wetenschappelijk aangetoond. Ook studies van adviesbureaus, zoals McKinsey, in Europa en de VS laten zien dat er een correlatie is tussen diversiteit in nationaliteit en geslacht en prestaties, overigens geen causaliteit. Waar veel diversiteit is, is 53% meer rendement op eigen vermogen en 14% meer marge voor rente en belastingen.

Maar waarom kost het organisaties in Nederland dan toch zoveel moeite om diversiteit in leiderschap te realiseren? We kiezen toch allemaal de beste mensen in onze teams! Volgens Mollema doen we dat helemaal niet. Mindbugs maken dat we niet in eerste instantie kiezen voor de beste mensen, maar een onbewuste voorkeur hebben voor mensen die op ons lijken.

Eén van deze mindbugs, die ook in Nederland zeer hardnekkig is, is dat uit onderzoek (Powell, Butterfield en Parent, 2002) blijkt dat mensen, bij de vraag naar de kenmerken van een ideale leider, deze vooral beschrijven met masculiene eigenschappen. De meeste respondenten beschreven hun ideale manager als masculien. De ideale manager is nog steeds de krachtige, dominante persoon, en vaak wordt daarbij eerder aan een man dan aan een vrouw gedacht. Hier nekt ons de culturele "kolonisatie" door de Angelsaksen. Waren we ons maar meer bewuster van onze feminiene culturele waarden en durfden we er maar meer voor uit te komen. Overigens bewijzen leiders (m/v) in Nederland, die dat wel doen, dat hun organisaties

vele malen effectiever zijn dan "kunstmatig" masculien geleide bedrijven. Nederland behoort tot de wereldtop in landbouwproducten en dienstverlening op het gebied van watermanagement. Deze bedrijven worden in meerderheid feminien geleid. Interessant toch? Dat wordt mede beïnvloed doordat deze bedrijfstakken per definitie de focus moeten leggen op kwaliteit van leven, goede relaties, lange termijn denken en pragmatisme. Dat zijn kenmerken van een feminiene samenleving!

Voor weekblad *Intermediair* deed eerder genoemde professor Janka Stoker onderzoek naar het beeld van de ideale leider voor en na de financiële crisis. De crisis leidde tot veel kritiek op masculien, dominant, sturend en op eigenbelang gericht leiderschap. Je zou denken dat het ervaren van de crisis bij mensen leidt tot een ideaalbeeld waar meer waardering is voor feminiene kwaliteiten en voor leiderschap gericht op het algemeen belang. Maar uit dat onderzoek bleek dat mensen na de crisis de masculiene kwaliteiten nog steeds als beste beoordelen: dominant, resultaatgericht. Terwijl diezelfde mensen, als ze hun eigen leidinggevende beoordelen, vooral een combinatie van masculien en feminien waarderen. En zelfs als je tegen deze respondenten zegt dat we juist door dit soort gedrag in de problemen zijn gekomen, dan nóg geven respondenten aan dat ze vinden dat dit type leiderschap ideaal is.

De perceptie is namelijk dat de wereldeconomie wordt gedomineerd door het "fundamentalistische" Angelsaksische marktdenken. En de ironie wil dat dit stereotype beeld niet klopt. Kijk maar naar diverse wereldranglijsten, zoals de World Competitiveness Index. In de top 10 staan alleen de VS (nr. 3) en het VK (nr. 7), de rest van de landen komt uit 5 totaal andere cultuurclusters. Er bestaat dus niet zoiets als de 'best national culture'!

We hebben dus last van stereotypen als het gaat om ideaal leiderschap: de sterke, daadkrachtige leider. Maar dit betekent niet dat er geen vrouwen zijn die voldoen aan dit beeld van de ideale leider. In tegendeel. De gegevens uit dit onderzoek laten zien dat een vergelijkbare hoeveelheid mannelijke en vrouwelijke managers getypeerd wordt als masculien en feminien. Er zijn dus bijna net zoveel mannelijke managers te kenmerken door kwaliteiten als zorgzaam en invoelend als vrouwen, terwijl er ook ongeveer net zoveel vrouwelijke managers zijn die daadkrachtig zijn en richting geven als mannen.

En zo zijn er nog vele onbewuste vooroordelen die iedereen in zijn leven heeft opgedaan heeft en die dus cultuur bepaald zijn in de omgeving waar je leeft. Ook hier geldt de stelling van Wil Foppen: verschillen tussen mannen en vrouwen zijn naast biologische en statistische enkel 'cultuur'!

### HOE DAN VERDER?

Om verder te komen in deze discussie en echt werk te maken van diversiteit in het hogere echelon in het Nederlandse organisaties, moeten we deze onbewuste vooroordelen dus blootleggen en er op acteren.

Je kunt vooroordelen uit het proces van de organisatie halen door goed te observeren waar het precies misgaat en het enige cultuurniveau dat we kunnen veranderen, de organisatiecultuur, aanpassen. Dat kunnen we doen door meer focus te leggen op doelgerichtheid, professionaliteit en openheid. Ik geef een paar voorbeelden:

Zo hebben vrouwen 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. Organisaties zouden zich hier veel meer bewust van kunnen zijn en hun interne doorstromingsprocessen anders en transparanter vormgeven zodat mannen én vrouwen weten wat ze mogen verwachten qua salaris of promotie. Feminiene leiderschapseigenschappen als relatieopbouw, goed communiceren, consensus en kwaliteitsfocus moeten beloond worden met promoties.

Het is ook belangrijk dat vacatureteksten vrij zijn van taal die vooral mannen aanspreekt en vrouwen afschrikt. Leg kandidaten goed uit hoe het sollicitatieproces verloopt, want vrouwen haken vaak af als ze onverwacht bijvoorbeeld een assessment moeten doen. Vraag vrouwen ook niet wat ze in hun vorige baan verdienden (want dat was al structureel te laag), maar biedt ze een eerlijk salaris voor de functie waar ze voor worden aangenomen.

Als je meer vrouwen in jouw organisatie wilt, leg nieuwe werknemers dan uit waarover te onderhandelen valt of onderhandel niet, maar doe gewoon een goed aanbod!

Een andere manier om de kwaliteiten van vrouwen in je organisaties beter tot bloei te laten komen is het actief feedback organiseren op eventuele mindbugs. Mensen die op je lijken, beoordeel je namelijk statistisch te hoog, mensen die anders zijn dan jij te laag. De HR afdeling zou instrumentarium kunnen ontwikkelen die managers helpt om deze mindbugs te overwinnen. Ook zou het belonings- en promotiebeleid erop kunnen worden gebaseerd: hoe diverser een afdeling is en hoe meer mensen promotie maken naar nadere afdelingen, hoe beter de leider wordt beoordeeld en beloond. Stuur veranderingen op basis van feiten, dat past het beste bij de Nederlandse cultuur. Laat zien dat diversiteit tot betere resultaten leidt, door ook Nederlandse multinationals die het op dit gebied goed doen, uit bijvoorbeeld de sectoren landbouwproducten en waterbeheer, als 'benchmark', rolmodel en mentor te gebruiken. In deze sectoren ben je het meest succesvol als je consensus, compromissen, samenwerking, netwerken, de kwaliteit van het leven en responsiviteit voor veranderingen in de omgeving centraal stelt. Laten dat nu net feminiene kenmerken zijn.

### CONCLUSIE

Wij werken er bij Rieken & Oomen al vele jaren succesvol aan om getalenteerde vrouwen op mooie posities te bemiddelen. Maar vrouwen alléén kunnen de positie van vrouwen in organisaties niet verbeteren. Vaak worden binnen organisaties netwerken van vrouwen gecreëerd om samen te praten over hun positie binnen de organisatie. Maar als we écht willen en niet alleen met 'pinkwashing' bezig willen zijn (term van Direktie, Esther Mollema), dan moeten de huidige mannelijke (en vrouwelijke) leiders een stap vooruit zetten en het voortouw nemen om hun organisatiecultuur te veranderen door doelgerichter, professioneler en kosmopolitischer, toegankelijker en gericht op de menselijk maat te gaan opereren. Zij zijn degenen die in hun eigen organisaties zaken in werking kunnen zetten om een omgeving te creëren waarin vrouwen beter uit de verf komen. Diegenen die écht inzien dat meer diversiteit tot betere resultaten voor hun organisatie leidt, zullen hierop moeten acteren.

Onlangs zagen we diverse (witte) mannen een endorsement geven voor het nieuwe boek van Bercan Günel "Wij hebben al een vrouw". Heel goed! Nederland kan meer van deze mannen gebruiken.

---

### OVER RIEKEN & OOMEN



*Karin Straus is senior adviseur Werving & Selectie bij Rieken & Oomen/Rijnconsult. Rieken & Oomen is sinds 1988 actief met werving, selectie en interim. Vanuit onze vestigingen in Maastricht en Utrecht bemiddelen wij kandidaten voor reguliere- en interimfuncties. Onze werving richt zich in het bijzonder op toezichthouders, bestuurs- en managementfuncties in Zorg & Welzijn, Onderwijs, Binnenlands Bestuur en Real Estate. Sinds januari 2016 maakt Rieken & Oomen onderdeel uit van Rijnconsult, een maatschappelijk betrokken adviesbureau. Rieken & Oomen richtte zich oorspronkelijk op de bemiddeling van vrouwelijke managers en bestuurders. Nog steeds hebben wij diversiteit in de breedste zin van het woord hoog in het vaandel staan. Voor meer informatie over ons bureau*

*verwijzen wij u graag naar [www.riekenoomen.nl](http://www.riekenoomen.nl).*

### OVER SJAAK PAPPE EN HOSTEDE INSIGHTS



*Sjaak Pappe is sinds 1999 Associate Partner bij Hofstede Insights, opgericht met steun van professor Geert Hofstede; zijn modellen voor cultuur zijn als enige ter wereld meer dan 70 keer gevalideerd en daarom actueel. Hofstede Insights is met 100 internationaal opererende Associate Partners in 40 landen en nog eens 100 lokale Affiliate Partners wereldwijd actief met publicaties en keynote speeches; marktonderzoek naar de culturele en op koopgedrag gerichte waarden van consumenten wereldwijd en (inter)nationaal organisatieadvies over hoe cultuur en strategie te linken. Sjaak Pappe begeleidde de afgelopen 20 jaar duizenden leiders en professionals in grote internationale ondernemingen, business schools, universiteiten en ministeries. Daarvoor was hij internationaal werkzaam als directeur P&O, TQM en CRM bij Texaco; als directeur P&O & Facilities bij Boots en als executive searcher bij het Belgische Hyphen Consulting. Meer informatie over Hofstede Insights vindt u op <https://www.hofstede-insights.com>*

*Meer informatie over Hofstede Insights vindt u op <https://www.hofstede-insights.com>*