



Wij zoeken:



Werk vooral nog iets voor mannen?

12 november 2008 / Frederieke van Velzen

Volgens Harvard-professor Mahzarin Banaji, die vorige week in Nederland was, handelen zowel mannen als vrouwen bij selectieprocessen vanuit (onbewuste) sekse-vooroordelen. 'Man en werk' is voor veel werknemers een logischere combinatie dan 'vrouw en werk'. Hierdoor kiezen zowel mannen als vrouwen niet altijd voor de beste kandidaat. Wat eraan te doen?

60 Procent van de sollicitanten die op zeven verschillende vacatures reageerden was vrouw. Toch koos de selectiecommissie zeven keer achter elkaar een man voor de functie op Harvard University. Zonder trots geeft Mahzarin Banaji, professor Sociale Ethiek, het toe: zij zat in die selectiecommissie. Achteraf twijfelt ze: heeft de commissie voor de beste kandidaten gekozen, of liet deze zich leiden door vooroordelen?

Onbewuste vooroordelen

200 Vrouwen zitten in de zaal om naar de uit India afkomstige Banaji te luisteren. Leiderschapstrainingbureau [Direction](#) nodigde de professor van Harvard University uit in de hoop dat zij 'mensen er bewust van kan maken dat we echt anders naar vrouwelijke werknemers en leiders kijken dan naar mannelijke'. Banaji deed onderzoek naar vooroordelen in organisaties, en naar de reden dat vooral mannen in leidinggevende functies terechtkomen. Uit [de test](#) die zij ontwikkelde om iemands onbewuste vooroordelen te meten, blijkt dat zowel mannen als vrouwen daarvoor verantwoordelijk zijn.

Stereotypen

Iedereen heeft last van het denken in stereotypen, zegt Banaji. 'Zelfs een carrièrevrouw als ik vind de combinatie van *vrouw* en *werk* minder vanzelfsprekend dan die van *man* en *werk*. En vreemd genoeg denken mensen: hoe sneller een associatie in iemand opkomt, hoe meer kwaliteit er is gegarandeerd. Omdat leidinggeven vaak onbewust wordt gekoppeld aan een man, is 'man' het startpunt van de gedachtenreeks bij vraagstukken als 'wie krijgt de leiding over een project?'

Je hersenen werken ook op een ander vlak niet altijd mee om vooroordelen uit de weg te gaan, vertelt Banaji. 'Wist je dat je bij mensen die anders zijn dan jezelf –ouder bijvoorbeeld, of dikker, of van een andere sekse- andere hersendelen gebruikt om te bepalen hoe je over die persoon denkt dan wanneer je over jezelf en gelijkgestemden oordeelt?' Een hoge baas (m) van het Amerikaanse Ernst and Young gaf het haar eens dapper toe: 'Als een vrouw iets zegt, hoor ik het vaak niet. Terwijl ik het opeens een geweldig idee vind als een man hetzelfde oppert.'

Selectie achter het gordijn

Teams met zowel mannelijke als vrouwelijke werknemers blijken beter te presteren, dat hebben inmiddels genoeg onderzoeken bewezen, vertelt Banaji. De professor adviseert werknemers eerst het hoofd leeg te maken als niet uit vooroordelen willen handelen. Of doe zoals het gerenommeerde Amerikaanse symphonie-orkest ooit deed: haal de factoren weg die voor vooroordelen zorgen. Het orkest begon met audities achter gordijnen om seksevooroordelen uit te sluiten. Het werkte: meer vrouwen werden aangenomen, al ging dat niet zonder slag of stoot. 'Ongevoel heb je altijd bij veranderingen', zegt Banaji. 'Maar uit onderzoek blijkt dat het oncomfortabele gevoel verdwijnt als vrouwen 30 procent van het totaal aantal werknemers beslaan.'

Geef het toe en doe er wat aan

Je doet vooral jezelf schade als je vanuit je vooroordelen handelt, zegt Banaji. Werknemers (m/v) blijken uit onderzoek zelfs 3500 euro salaris te willen inleveren als ze in plaats van een vrouw een man als baas krijgen. En dat terwijl de meeste mensen ontkennen dat het uitmaakt. Pas als mensen aan zichzelf toegeven dat ze vooroordelen hebben, kan er iets aan gedaan worden, meent ze.

'Het is als een spier die je moet ontwikkelen. Je hoeft heus niet de wereld te veranderen, maar alleen je intentie waarheid laten worden. Wil je niet bevooroordeeld zijn? Wees je daar dan bewust van en werk eraan.' Het is een kwestie van tijd dat mannen en vrouwen als gelijken worden gezien, denkt Banaji. '150 Jaar geleden werden mensen 50 jaar en hadden 7 kinderen. En kijk waar we nu zijn.'



Professor Sociale Ethiek Mahzarin Banaji Foto: Pien Spijkers

'Vrouwen gaan minder werken door slechte ervaringen op het werk'

Volgens Esther Mollema, directrice van leiderschapstrainingbureau [Direction](#) dat Mahzarin Banaji uitnodigde, is het een misverstand dat veel vrouwen minder gaan werken, voornamelijk omdat ze dan werk en zorg beter kunnen combineren. 'Dat is nooit de belangrijkste reden', aldus Mollema. 'Eerste aanleiding is doorgaans dat vrouwen slechte ervaringen op het werk hebben. Dat ze bijvoorbeeld niet de verantwoordelijkheden hebben gekregen die ze wilden, of het gewenste salaris.'

Moelijker voor vrouw om hoogleraar te worden

Mollema: 'Wist je dat een vrouw twee keer zoveel moet publiceren om hoogleraar te kunnen worden dan een man? Mannen zeggen vaak: er zijn niet genoeg vrouwen. Maar het is anders: ze zien ze niet.' Doordat de man vaak meer verdient en de vrouw met een gezin thuis veel taken heeft of creëert, lijkt het volgens Mollema voor de hand te liggen dat de vrouw dan minder gaat werken. 'Vrouwen stemmen daar mee in, vaak omdat ze al een deel van hun ambitie zijn verloren, soms zonder dat ze dat direct in de gaten hebben. Dat gaat ten koste van hun carrière.'

[Direction](#) geeft onder meer workshops om die ambitie terug te halen, bijvoorbeeld door te werken aan valkuilen waar vrouwelijke werknemers en leiders in kunnen vallen, waaronder: niet gefocust zijn op wat je wilt bereiken, teveel taken thuis voor jezelf creëren, tegenslag niet goed kunnen verwerken, of geen juiste rol in het team kunnen aannemen.

Onderzoek naar deeltijd werkende vrouwen

Het Sociaal Cultureel Planbureau deed onderzoek naar de reden dat vrouwen in deeltijd werken. [Hieruit blijkt dat deeltijdwerk voor veel vrouwen een vanzelfsprekende keuze is](#). De meeste parttimers willen helemaal niet fulltime werken, ze willen tijd overhouden voor het huishouden, de kinderen en hun hobby's.

Vrouwen die echter wél meer willen werken, [krijgen niet altijd die kans van hun werkgever](#).

sluiten