



Louise Boelens is arbeidspsycholoog en jurist. U kunt haar uw vraag over de omgang met collega's, chefs en personeel, promotie, stress en andere kwesties rondom werk voorleggen. Eén van die vragen beantwoordt zij wekelijks op deze plek.
l.boelens@bureauboelens.nl
Maximaal 200 woorden.
Anonimiteit verzekerd.

'De mannen om u heen sluiten u niet expres uit'

Enige vrouw in de leiding

Anderhalf jaar geleden ben ik (vrouw, 46) overgestapt naar een technisch bedrijf. Ik leid een grote afdeling met overwegend mannen. In het managementteam ben ik de enige vrouw. Ik begin me onprettig te voelen en vraag me af of ik het ga redden. Ik was altijd iemand die anderen op sleeptouw nam, maar nu ervaar ik mezelf als timide en afwachtend. Vooral in het MT. Een medewerker zei me laatst dat ik deze plek meer te danken heb aan mijn vrouw-zijn dan aan mijn kwaliteiten. Terwijl dat echt niet waar is.

Ik heb diverse vrouwen gecoacht die in een vergelijkbare situatie zaten als de uwe, en helaas moet ik u zeggen dat de meeste hun heil weer ergens anders hebben gezocht. En de vrouwen die wel hun draai vonden, werkten vaak in een bedrijf waar juist wel een voorkeursbeleid was voor vrouwen. In mijn ogen is een diversiteitsbeleid een voorwaarde voor situaties als de uwe. Bij een sollicitatie doet u er verstandig aan daar naar te vragen.

Ik vermoed dat uw ervaringen te maken hebben met wat in de literatuur *minority-stress* heet. Overal waar iemand uit een (voorheen) onderdrukte groep ver in de minderheid is kan dat zich voordoen. Er is onderzoek gedaan onder zwarte mensen in blanke buurten, homo's in

hetero-organisaties, allochtonen in ouderwets Nederlandse instellingen en inderdaad vrouwen in mannen-bedrijven. Iemand krijgt stressklachten bij te veel uitsluiting. Wat je wel vaker hoort van vrouwen in een door mannen bezet managementteam is bijvoorbeeld: zij doet een voorstel en er wordt gewoon niet op gereageerd. Dat is knap lastig.

De mannen om u heen doen dit zelden expres. De oorzaak is dat hun cultuur – hoe zij de dingen doen, communiceren en besluiten nemen, hun grappen – overheerst en als 'normaal' wordt gezien. U bent de afwijking en daar kun je gemakkelijk overheen walsen. Bovendien zijn er nog steeds mannen die vrouwen op gelijk niveau of hoger nauwelijks accepteren. Vaak niet uit onwil, maar als je de vrouw eigenlijk ziet als het kwetsbare geslacht, is het lastig om met haar een stevige discussie te voeren. En omgekeerd: u zult uzelf ook tegenkomen. Wellicht merkt u dat u moet schipperen met uw vrouwelijke en mannelijke kanten. Wel van je afbijten maar geen bitch zijn bijvoorbeeld. Het is geen nederlaag als je dat in je eentje niet redt.

Ik raad u aan te pleiten voor een diversiteitsbeleid in het bedrijf. Zoek medestanders en haal de leiding over om diversiteit te omarmen als *business case*, een project waar het bedrijf voordeel van zal hebben. Verdiep u daarin. Zowel de organisatie als de medewerkers hebben te winnen. De praktijk bewijst dat. Zo kan de productiviteit stijgen door-

dat er bijvoorbeeld beter op de klantengroep wordt afgestemd (die ook divers is) of doordat de diversiteit in het personeelsbestand een grotere omgevingsgevoeligheid oplevert. Ook zie je vaak innovaties doordat er in de teams – door de 'wrijving' die verschil met zich meebrengt – scherper en creatiever wordt gedacht.

Als dit inzicht breder wordt gedragen in de organisatie, volgt het echte werk. Deels bestaat dat uit structurele maatregelen rond instroom en doorstroom van vrouwen, zoals een voorkeursbeleid, mentoring van vrouwen en voorzieningen rond arbeidstijden en zorgtaken. En voor het andere deel moet dat bestaan uit het zichtbaar maken en opruimen van uitsluitingmechanismen. En dat kan alles raken: hoe benoemingen verlopen, hoe er wordt vergaderd, wat de statussymbolen zijn in het bedrijf, welke successen wel en niet worden gevierd. Dat benoemen, evalueren en bijstellen is spannend. Maar je kunt er, met z'n allen, veel plezier in krijgen.

Zowel de organisatie als de medewerkers hebben veel te winnen bij een diversiteitsbeleid