

Ze is nooit feministe geweest, dat was niet nodig, ze heeft in haar carrière nooit tegenwerking ervaren. Toch focust ze vooral op man/vrouwverschillen en is ze nu specialist op het gebied van 'diversiteit' in het bedrijfsleven. Een gesprek met psycholoog Caty Asscher en een bezoek aan een van haar workshops.

betroepsportret

P

Oog voor verschillen

Caty Asscher, diversiteitspsycholoog

Geertje Kindermans

Bijna alle managers zijn ervan overtuigd: binnen hun bedrijf krijgen de vrouwen evenveel kansen als de mannen, ze worden op dezelfde manier beoordeeld en ook zij worden op moeilijke opdrachten gezet. En als er al gediscrimineerd wordt, ligt dat in ieder geval niet aan de manager zelf.

Toch laten de cijfers iets anders zien: er stromen verhoudingsgewijs weinig vrouwen naar hogere functies door. Met het aantal vrouwen in de top is het helemaal bedroevend gesteld. Psycholoog Caty Asscher heeft zich gespecialiseerd in het onderwerp 'diversiteit' in bedrijven. Haar focus ligt op man/vrouwverschillen, omdat vrouwen feitelijk de omvangrijkste minderheidsgroep vormen die er bestaat, maar een vergelijkbaar verhaal geldt voor andere minderheidsgroepen. Om vrouwen – net als andere minderheidsgroepen – meer kans te geven, moeten niet alleen zichzelf veranderen. De meerderheidsgroep – de blanke mannen – moet dat eveneens. Want vrouwen zullen het anders doen. Vrouwen moeten niet proberen surrogaatmannen te worden, dat redden ze niet en daarmee wordt er in de organisatie nog geen diversiteit werkstellend. Ze moeten het op hun eigen manier doen en die andere aanpak moet worden onderkend en gewaardeerd.

Asscher adviseert bedrijven over hoe ze hun beleid zo kunnen vormgeven dat ze diversiteit stimuleren. Ze coacht vrouwen, geeft hun speciale leiderschapstrainingen en ze organiseert workshops voor iedereen – en vooral de meerderheidsgroep – om de bewustwording op gang te brengen. Want we kijken allemaal door onze eigen bril en die kleurt onze blik, zegt ze. In haar workshops laat Asscher de deelnemers zien wat ze kunnen doen om de kansen van de minderheidsgroepen te vergroten.

Diverse talenten

De Psycholoog mag een workshop meemaken die onderdeel uitmaakt van een groot diversiteitsproject bij de Nederlandse tak van een internationaal opererende professionele organisatie. Asscher is al twee jaar met dit project bezig. Het begon ooit aan de top. Het management van het nationale hoofdkantoor maakte zich zorgen over de toekomst. Er moesten meer vrouwen en andere minderheden binnen

het bedrijf doorstromen, omdat er een beperkte hoeveelheid talent beschikbaar komt. Het talent dat er is, moet daarom beter worden vastgehouden. Bovendien is er bij klanten steeds meer behoefte aan divers samengestelde teams van adviseurs en professionele specialisten.

Asscher wilde het probleem om te beginnen in getallen zichtbaar maken. Hoeveel vrouwen komen er eigenlijk bij het bedrijf binnen? Hoeveel daarvan stromen er door en wie verlaat voortijdig het bedrijf en waarom?

Uit verschillend onderzoek blijkt dat zo'n 65 procent van de vrouwen vertrekt omdat ze zich niet erkend voelen. Deze reden is belangrijker dan de onmogelijkheid om parttime te kunnen werken. Toch wordt aan dit tweede probleem vaker tegemoetgekomen om vrouwen te binden.

Asscher wilde weten of vrouwen binnen deze organisatie net als mannen worden beoordeeld. De resultaten waren soms schokkend. Medewerkers bij het bedrijf krijgen bij hun beoordeling een cijfer dat varieert van één (zeer goed) tot vijf (slecht). Bij één van de bedrijfsonderdelen bleken de vrouwen veel vaker de drieën en vieren te krijgen, terwijl de mannen enen en tweeën ontvingen. Dat wierp de vraag op: deden ze bij het beoordelen iets verkeerd of namen ze structureel de verkeerde vrouwen aan? Asscher: 'Het gaat er niet om dat je een kwantum moet stellen: zoveel vrouwen moeten we straks hebben. Het gaat erom dat je het proces onderzoekt en kijkt waar het niet goed gaat om vervolgens de processen te verbeteren.'

De cijfers maakten duidelijk dat er iets moest gebeuren op dit gebied. Daarop verzorgde Asscher een workshop voor de top zodat zij hun barrières zelf konden ervaren. Die workshop had zoveel impact dat men besloot ze ook dieper in de organisatie aan te bieden. Eerst waren de voorzitters van alle regionale kantoren aan de beurt, inmiddels krijgen de ruim 250 vennoten het programma aangeboden. De workshop waaraan wij meedoen, is hier onderdeel van. Acht mannelijke en één vrouwelijke vennoot van het concern zijn aanwezig, aangevuld met een aantal vrouwen van buiten het bedrijf.

We zitten rond een tafel in een hotel in het midden van Nederland. Eerst vertelt een bestuurslid met de verantwoordelijkheid voor *human capital*, waarom diversiteit voor het bedrijf zo noodzakelijk is. Na zijn vertrek doen we een inventa-



Caty Asscher

Foto: Herman Wouters

Caty Asscher studeerde kinder- en jeugdpsychologie in Groningen. Na een jaar in de kinderpsychiatrie gewerkt te hebben, ging ze naar een medisch kleuterdagverblijf waar ze onderzoek en begeleiding deed. Omdat een van haar kinderen in een periode meer zorg nodig had en ze vanuit huis wilde werken, begon ze een aantal jaar later voor zichzelf. Ze deed kindertherapie en zette een bureau op om onderzoek te doen voor justitie. Dit onderzoek moest bijvoorbeeld beslissingen over pleeggezinplaatsingen en uithuisplaatsingen ondersteunen. Dat deed ze twaalf jaar, het bedrijf groeide en uiteindelijk werkten er zestien mensen. Maar toen was het genoeg. 'Ik deed steeds meer de coördinerende leidinggevende werk en kreeg de moeilijkste gevallen. Er zat veel emotionele en tijdsdruk op. Zo moest ik bij een gertardeerd tweejarig meisje onderzoeken of ze seksueel misbruikt was. Bij zo'n meisje kun je zoiets nooit bewijzen, maar haar gedrag tijdens het spel gaf zeer te denken. Ik dacht: moet ik dit tot mijn 65ste blijven doen? Ik heb een sabbatical genomen om me te bezinnen op wat ik eigenlijk echt wilde. Ik wilde aan de ontwikkeling van gezonde mensen werken, want daar krijg ik energie van. Ik besloot me bezig te gaan houden met de doorstroom. Ik ben gaan coachen en kwam daarna in veranderingstrajecten terecht waar (gender)diversiteit het onderwerp is. De ontwikkeling van vrouwelijk leiderschap is een passie geworden.

risatie. Hoe denken de aanwezigen over diversiteit? Iedereen heeft er vertrouwen in dat hij het zelf goed doet. Niemand zegt vrouwen anders te behandelen dan mannen. Een enkeling heeft wel eens een test gedaan en was verbaasd over de uitslag, omdat bleek dat hij minder neutraal ten opzichte van minderheden stond dan hij zelf dacht.

Mannenpraat en knikkende vrouwen

Na nog wat uitleg over man/vrouwverschillen, worden de mannen en vrouwen in aparte groepen gezet. Beide groepen krijgen eenzelfde opdracht aangeboden. Voor deze taak krijgen we twintig minuten en alles wordt op video vastgelegd. Terwijl we ermee bezig zijn, worden er halverwege kandidaten weggehaald en toegevoegd. De vrouwengroep krijgt een man en een vrouw vertrekt naar de mannengroep. Later gebeurt dat nogmaals. In

mijn vrouwengroep hebben we dit nauwelijks in de gaten omdat we onszelf halverwege in subgroepen opsplitsen, om aan verschillende taken te werken. Na twintig minuten worden we weer bij elkaar geroepen en gaan we de video's bekijken.

Het gaat uiteraard niet om de opdracht zelf, maar om de manier waarop er is samengewerkt. En de verschillen die we te zien krijgen, zijn verbluffend.

Op de video zitten de mannen achterover en kijken ze elkaar nauwelijks aan. Ze lijken vooral voor zich uit te praten. Hier en daar wordt iets geopperd, waarop vervolgens nauwelijks iemand reageert. Een man neemt zo'n beetje de leiding en hakt daarmee blijkbaar knopen door. Ik heb het idee dat er geen samenwerking is, maar ik ben dan ook een vrouw. En toegegeven: op een gegeven moment is er toch resultaat. Een aantal vrouwen is verbaasd over de achteloosheid waarmee alles gebeurt.

Leiderschap voor topvrouwen

Naast het coachen, het advieswerk en de trainingen, geeft ze ook een open leergang authentiek leiderschap voor topvrouwen. Daar leren vrouwen 'hun echte kracht' kennen. En die wijkt vaak af van wat mannen nastreven. Asscher: 'Vrouwen willen de dingen vaak echt voor elkaar krijgen. Ze willen kwaliteit leveren, voor het bedrijf als geheel gaan en zetten hun eigen successen niet op de voorgrond. Topmannen doen dat meer en vinden macht vaak gewoon leuk.'

Ze leert vrouwen zoeken naar hun echte drijfveren en naar waar ze hun waarde kunnen toevoegen. Ook werkt ze

non-verbaal met hen. Ze leert vrouwen hoe ze letterlijk ruimte kunnen innemen en zichtbaar kunnen worden. Wat voor impact heeft het als je stevig gaat staan en je stem luider laat klinken?

Ook aan hun stijl kunnen vrouwen iets veranderen. Zo hebben ze nog wel eens de neiging om aan *telling en selling* te doen en hun verhaal voortdurend nog beter en completer te vertellen. Bij mannen wekt dat soms irritatie. Zo was er een vrouw met een echte machobaas. Na de cursus keek ze anders tegen de gesprekken met hem aan. Ze vertelde: 'Ik realiseerde me dat als ik bij hem binnenkom, ik denk dat hij precies wil we-

ten wat ik gedaan heb de afgelopen periode. Ik leg een soort verantwoording af. Maar hij heeft wel iets anders aan zijn hoofd heeft, realiseer ik me nu. Daarom ben ik me vooraf gaan afvragen: wat wil hij van me weten? Wat heeft hij nodig, wat vindt *hij* belangrijk. Maar ook: wat heb ik van hem nodig?

Zo ben ik naar het gesprek gegaan en zijn hele houding veranderde. Hij bleef niet achterover hangen, maar zat rechtop en luisterde. We hadden een gesprek van een uur dat zo totaal anders verliep dan normaal. We bereikten echt iets en nu belt hij me zelf als hij iets wil weten.'

Bij de vrouwen gaat het er totaal anders aan toe. Ze zitten intensief met elkaar te praten, kijken elkaar aan, knikken elkaar bemoedigend toe. Af en toe vat iemand iets samen. 'Als ik je goed begrijp, zeg je...'. Dan steekt een vrouw haar hand op. Ze wil het proces bewaken, omdat we weinig tijd hebben. En als we het over een beslissing niet eens worden, gaan we stemmen. Terwijl ze naar de video kijken, zitten sommige mannen te zuchten: wat doen de dames ingewikkeld. Toch ontstaat ook hier resultaat.

Wat we zien, is niets bijzonders, legt Asscher uit. In vrouwengroepen is men geneigd om intens naar elkaar te luisteren, om samen te vatten, meer vragen te stellen en ook om de taak serieus te nemen en tot een goed einde te willen brengen. In mannengroepen communiceert men indirecter. Hoewel het er niet op lijkt, omdat ze elkaar niet aankijken of op elkaar reageren, komt de informatie wel degelijk binnen en denkt men verder om het probleem op te lossen. Op een gegeven moment blijkt men het met elkaar eens te zijn. In mannengroepen wordt over het algemeen ook meer gelachen en worden meer grapjes gemaakt, hoewel dat in dit geval niet opgaat.

De verschillen tussen mannen en vrouwen ervaart ze ook in haar privéleven, zal ze later vertellen. Zo organiseerde ze ooit een etentje waarbij een echte machoman uit de belastingwereld aanwezig was. Iedereen had iets over zijn werk verteld, maar omdat niemand haar nog iets gevraagd had, begon ze zelf. Ze zei niet: 'Moet je eens horen, dit doe ik, dit kom ik tegen en dit heb ik gedaan', maar ze vroeg op een typisch indirecte vrouwenmanier: 'Je weet dat ik met diversiteit bezig ben, hoe zit dat eigenlijk bij jou in de organisatie?' 'Daar is niks aan de hand', antwoordde hij.

Ze probeerde het nogmaals en nog een keer, steeds vanuit verschillende invalshoeken, maar hij bleef het afhouden. Op een gegeven moment stelde haar man hem voor om samen een rondje met de hond te wandelen. De volgende ochtend zei hij tegen haar: 'Wat was jij aan het drammen.'

'Maar hij wilde niet luisteren', antwoordde zij.

'Het zijn paarden voor de zwijnen', zei hij.

Dat zal ook wel zo zijn, dacht ze. Later kwam ze de man echter weer tegen en toen zei hij dat hij nog eens had rondgekeken op zijn bedrijf en van alles was tegengekomen. 'Je hebt eigenlijk wel gelijk', besloot hij.

Asscher was verbaasd. 'Ik dacht dat het niet aankwam, maar het heeft hem wel degelijk aan het denken gezet.'

Een andere topmanager verwoordde die voor mannen typerende houding als volgt: 'Maar Caty, ik ga mijn ongelijk in zo'n groep toch niet toegeven? Misschien de volgende dag als ik erover nagedacht heb, maar niet ter plekke.'

Kantelingen

De man/vrouwverschillen zijn herkenbaarder dan we vooraf gedacht hadden. En wat gebeurt er als de groepen gemengd worden? In het tweede deel van de video komt een man bij de vrouwengroep en een vrouw bij de mannengroep. De nieuwkomer blijkt geen poot aan de grond te krijgen, er wordt niet naar hem of haar geluisterd. Ook dat is typerend voor wat er normaal gesproken gebeurt, legt Asscher uit. 'De eenling moet zich aanpassen. Hij of zij kan zijn unieke waarde niet toevoegen.'

Als er een tweede man aan de vrouwengroep of een tweede vrouw aan de mannengroep wordt toegevoegd, kantelt dat beeld gewoonlijk. Dan is de minderheid substantiëler, gaan ze elkaar steunen en krijgen ze samen doorgaans wel iets voor elkaar. 'Als een minderheidsgroep 25 tot 30 procent van het totaal uitmaakt, kunnen ze meer zichzelf blijven en dus hun eigen waarden toevoegen', doceert Asscher. Is de minderheid kleiner, dan zit er niet veel anders op dan zich aan te passen. In dat geval zullen vrouwen in mannenteams zich aan het mannengedrag moeten aanpassen. Als zij langdurig in zo'n positie zitten, is dat voor veel vrouwen reden om op een gegeven moment in hun carrière af te haken.

In ons geval gaat het net iets anders. De vrouwengroep heeft zich in drie subgroepen opgesplitst, en merkt de nieuwkomers nauwelijks op. En aangezien de twee toegevoegde mannen samen het derde subgroepje vormen, zitten ze er voor spek en bonen bij en snappen niet wat er gebeurt. Typerend voor een vrouwengroep is wel dat ook wij de neiging hebben de opdracht zeer serieus te nemen. Dat spel moet af, nieuwkomers of niet.

Ook bij de mannen pakt het anders uit. Want terwijl de eerste vrouw verbaasd uitroept dat men niet naar haar luistert en zich afvraagt wat men eigenlijk van haar wil, kijkt de tweede vrouw pragmatisch op haar horloge en zegt dat er nog maar weinig tijd is. Zij is niet erg solidair met haar vrouwelijke groepsgenoot, want het spel moet binnen de gestelde tijd af, vindt zij.

Opvallend is wel dat de mannengroep duidelijker gaat communiceren als er eenmaal een vrouw bij zit. De mannen kijken elkaar nu wel aan en reageren op elkaar.

Er zijn duidelijke verschillen tussen mannen en vrouwen. In divers samengestelde teams moeten we rekening houden met die verschillen. Het is niet alleen de minderheidsgroep die zich moet aanpassen, ook de meerderheid moet inzien hoe het anders kan. En om talent te spotten, moet die meerderheid de stijl van de minderheid onderkennen en erop kunnen vertrouwen dat deze ook goede resultaten oplevert.

Gekleurde brillen

Dat deelnemers iets leren bij de workshop, merkt Asscher vaak achteraf uit de reacties. Zo vertelde een deelnemer dat hij zich realiseerde dat hij bij het promotiebeleid van veel impliciete vooronderstellingen uitging. Hij dacht dat een vennoot ondernemer moest zijn, een commerciële uitstraling moest hebben en extravert moest zijn. Er zat een vrouw in zijn team die niet aan dat beeld voldeed. Daarom werd zij geen vennoot. Na de workshop begon hij zich af te vragen of zijn vooronderstellingen eigenlijk wel klopten. Want hoeveel klanten had deze vrouw eigenlijk binnengehaald? En hoeveel omzet maakte ze? Wat had ze daadwerkelijk gepresteerd? Toen hij daar antwoord op zocht, bleek dat zij de meeste klanten had binnengehaald, maar over het algemeen voor haar collega. Die collega kreeg daar vervolgens ook de *credits* voor. Ze maakte bovendien de meeste omzet. Asscher: 'Als je je bewust bent dat je door een bepaalde bril kijkt, kun je anders gaan kijken. Iemand die niet het stereotiepe gedrag vertoont, kan wel degelijk goed presenteren.'

Bij onze workshop zit een man die haar later zal vertellen dat hij aanvankelijk heel terughoudend was. Inmiddels is hij helemaal overtuigd van het belang van wat hij geleerd heeft. 'Het zit hem echt in de manier van beoordelen', zegt hij. 'De systemen en competenties als zodanig zijn op orde, het is de bril waardoor we kijken, die maakt dat het niet goed gaat. En als je je gekleurde oordeel vervolgens met anderen deelt, bevestigen die het beeld. Ik zie het om me heen nu steeds gebeuren.'

Na de zomer moeten alle vennoten een workshop hebben doorlopen. Daarna zal Asscher vennoten die daar behoefte

aan hebben, individueel coachen. Verder is ze adviseur van de medewerker die *diversity* binnen het bedrijf onder haar hoede heeft.

Succesformule

Aanvankelijk was Asscher een niet-gespecialiseerde coach. Maar als ze met vrouwen sprak die carrière hadden gemaakt, kwam ze steeds dezelfde onderwerpen tegen. Deze vrouwen hadden zich vaak behoorlijk aangepast, maar ergens liepen ze tegen een grens op. Vaak gingen de gesprekken daarom over hoe ze authentiek konden blijven. Asscher: 'Je moet je aanpassen en je masculien gedragen, anders red je het niet. Deze vrouwen konden dat behoorlijk goed, maar op een gegeven moment werkt dat niet meer, want hun vrouwelijke kant komt niet aan bod.' Asscher maakte deze vrouwen bewust van de genderspecten van hun gedrag en van de organisatiecultuur. 'Dan komen ze erachter welke dynamieken er spelen en dat die niets met hun persoon te maken hebben. Zo konden ze er anders mee leren omgaan. Hoe ga je bijvoorbeeld om met een dominante man die hiërarchisch boven je staat? Je moet je er niet persoonlijk door geraakt voelen, maar je kracht leren gebruiken.'

Op een dag vroeg een bestuurslid van Delta Lloyd, die Asscher al kende, of zij een paar vrouwen wilde coachen. Hij had namelijk geconstateerd dat er te weinig vrouwen binnen het kantoor doorgroeiden, terwijl er wel voldoende vrouwen met ambitie en potentie waren.

'Wil ik wel doen', antwoordde ze. 'Maar ik vraag me af of dat je probleem oplost. Want eigenlijk moet er ook iets bij de mannen gebeuren.' Dat moest ze maar eens komen uitleggen. Ze verdiepten zich verder in het onderwerp en ontwikkelden zo het diversiteitsprogramma.

Bij Delta Lloyd werd haar verhaal goed ontvangen. De top wilde zelf als eerste wel aan de beurt komen. Aan het programma moesten echter ook vrouwen meedoen en die waren er op dat niveau niet. 'Dan gaat het niet', concludeerden ze.

Asscher nu lachend: 'Ik zei snel: "daar verzin ik wel iets creatiefs op." Ik wilde deze opdracht niet aan mijn neus voorbij laten gaan.' Toen is ze vrouwen van buiten het bedrijf gaan aantrekken en dat bleek de succesformule. Want vrouwen van buiten hoeven minder voorzichtig te zijn en durven meer te zeggen dan vrouwen die in het bedrijf werken en carrière proberen te maken.

Met het project zette Delta Lloyd een trend en het bedrijf ontving er de eerste *Diversity Award* van Opportunity in Bedrijf mee. Sindsdien komen er steeds meer opdrachten op dit gebied.

Zelf heeft ze nooit veel aandacht aan het vrouwzijn besteed, zo is ze nooit feministisch geweest. Ze doet dit werk dus niet vanuit een soort zendingsdrang. Maar het thema speelt tegenwoordig, er is veel werk te doen en het thema boeit haar zeer. Zij is ervan overtuigd dat organisaties die diversiteit van mannen en vrouwen weten te benutten, betere resultaten leveren en leuker zijn om in te werken. Daarom kan ze het inmiddels haar specialisme noemen.