

# Inhoud

Inleiding	7
<b>Deel 1: Een korte geschiedenis</b>	<b>27</b>
1 De mythe van de vrije keuze en de deeltijdprinses	29
2 De Lange Vrijdag: betaald en onbetaald werk	36
3 Het avondeten van Adam Smith	42
4 De opmars van de Nederlandse vrouw op de arbeidsmarkt	47
5 Het deeltijdparadijs	56
6 De emancipatie van de man	63
7 Oplossingen: naar een gelijke verdeling	74
<b>Deel 2: De loonkloof</b>	<b>85</b>
8 De cijfers	87
9 De wet van Sullerot: waarom vrouwenberoepen slecht betalen	98
10 Appels met appels: minder geld voor hetzelfde werk	109
11 Zwangerschapsdiscriminatie	119
12 Oplossingen: afrekenen met de loonkloof	123
<b>Deel 3: Formele en informele macht</b>	<b>137</b>
13 Mannen aan de macht	139
14 De mythe van de meritocratie	149
15 Wie we aanzien voor de leider	157

16	Vrouwen aan de top: de glazen klif	167
17	Met de kalkoenen het kerstdiner bespreken: waarom vrouwen amper aan de macht komen	171
18	De problematische businesscase voor diversiteit	175
19	Het vrouwenquotum	180
20	Informele macht: van alledaags seksisme tot grensoverschrijdend gedrag	186
21	I'm speaking: manterrupting en mansplaining	194
22	Oplossingen: naar een inclusieve organisatie	202
<b>Deel 4: Hoe nu verder?</b>		<b>221</b>
23	Het speelveld: de vijf types	223
24	Microrevoluties: acties binnen je cirkel van invloed	243
	Een sprankje hoop	249
	Dankwoord	251
	Noten	254

## Inleiding

*‘Je gaat het pas zien als je het doorhebt.’*

Johan Cruijff

‘En, waren er nog lekkere wijven bij? Viel er nog wat te neuken?’ Het klonk alsof ik op een studentenfeest per ongeluk meeluissterde met een paar dronken jongens. Maar ik was op mijn werk. Ik zat in een Transavia-vliegtuig dat speciaal was gecharterd voor het bedrijf waar ik werkte, onderweg naar een bedrijfsuitje in Lapland.

De man die dit riep, was een van de partners van het prestigieuze consultancykantoor. Ik wilde iets zeggen, maar wist niet wat, en ik keek mijn collega Lisa naast me geschrokken aan. Ze keek terug. We zeiden niets en keken uit het raam.

De rest van de dag en de dag erna spraken we erover met elkaar. En we bleven erover doorpraten. We vertelden het verhaal aan andere collega’s. We vertelden hoe ongemakkelijk we ons hadden gevoeld: we hadden er iets van willen zeggen maar durfden niet. Na een dag twijfelen besloten we samen op de man af te stappen. Mijn hart bonkte in mijn keel, maar Lisa sleurde me mee en voordat ik het wist, stonden we voor hem.

We vertelden hem hoe we ons hadden gevoeld in het vliegtuig. Hij schrok zichtbaar en schaamde zich. Hij stamelde dat hij zich op zo’n uitje voelde alsof hij met zijn vrienden in de kroeg was, en zich niet meer realiseerde dat hij op zijn werk was. Een eerlijk antwoord. Maar ook een slap excuus.

Die dag was voor mij een keerpunt. Ik realiseerde me dat er nog lang geen sprake was van gelijkheid tussen mannen en

vrouwen. Als mannen op zulke machtige posities dit soort taal uitkraamden, in het openbaar, op hun werk, zonder zich überhaupt te realiseren wat daar mis mee was, hadden we nog een lange weg te gaan. Ik wilde niet weten – of eigenlijk wel – wat voor dingen ze zouden zeggen achter gesloten deuren. En als ze dit soort dingen al zonder enige aarzeling zeiden, hoe konden ze dan ooit mannen en vrouwen gelijk behandelen op de werkvloer? Als dit hun bewuste of onbewuste gedachten waren, hoe zou dat hun gedrag dan beïnvloeden tijdens sollicitaties, evaluaties en promotierondes?

Het was iets waar ik me vroeger nooit zo mee bezighield: als kind leerde ik dat mijn zusjes en ik alles konden bereiken wat mijn broer ook zou kunnen bereiken. Op school haalden de meisjes meestal de hoogste cijfers en hadden zij het hoogste woord. Als mensen het over feminisme of quota hadden, begreep ik niet zo goed wat precies het probleem was. Maar toen ik met werken begon, realiseerde ik me voor het eerst dat mannen en vrouwen in Nederland gelijke rechten hebben, maar nog lang geen gelijke kansen krijgen.

Ik ging met mijn vrouwelijke collega's in gesprek en schrok van hun verhalen, die gingen over seksistische opmerkingen ('Jij bent hier zeker aangenomen om een beetje mooi te zitten wezen?') en flauwe 'grapjes' ('Weet je wat jij moet doen: een abonnementje op het *FD* nemen, zodat je eens wat anders leert dan van die modeblaadjes die je altijd leest!'; 'O, heb jij psychologie gestudeerd? Mag ik dan bij je op de bank komen liggen en over mijn problemen praten?'), maar ook over seksuele intimidatie (getrouwde mannen op leidinggevende posities die zichzelf aanboden als 'mentor' voor vrouwelijke starters, en hen vervolgens lastigvielen met ongepaste berichten en uitnodigingen, en dreigementen als ze daar niet op ingingen).

De verhalen gingen ook over het gebrek aan rolmodellen.

Het feit dat er in onze vijftientigkoppige directie slechts één vrouw zat, riep bij veel vrouwen de vraag op of zij wel succesvol zouden kunnen worden. Het was immers nog maar zo weinig vrouwen gelukt.

Het viel me ook op dat die ene vrouw heel anders, en veel strenger, werd beoordeeld dan de vierentwintig topmannen. Er werd continu gespeculeerd of zij op die plek zat omdat ze een vrouw was. Er werd geklaagd dat ze commercieel niet genoeg succes zou hebben en dat ze geen inspirerende leider zou zijn. Dat vrijwel geen van de topmannen een inspirerende leider (laat staan een rolmodel) was, werd nooit besproken. Dat velen van hen óók geen commercieel succes hadden, werd nooit hardop gezegd, laat staan dat het werd gekoppeld aan het feit dat ze man waren.

Het beeld van onze directie riep bij mij en veel van mijn jonge vrouwelijke collega's ook de vraag op of we wel zouden willen doorgroeien. Aan ambitie of gevoel voor competitie geen gebrek; ik vond het werk inhoudelijk interessant, was altijd een harde werker geweest en twijfelde er niet aan dat ik het zou kunnen. Maar zou ik me thuis voelen in zo'n mannenbolwerk? Zou mijn stem worden gehoord? Of zou ik gillend gek worden van al die seksistische opmerkingen en 'grapjes'?

### **Iedereen feminist**

Flashforward, anderhalf jaar later: Hans, een van de andere partners, vertelt me enthousiast dat hij het essay *We Should All Be Feminists* heeft gelezen en gelijk tweehonderd stuks heeft gekocht om het op Internationale Vrouwendag uit te delen aan alle collega's. Vol enthousiasme vertelt hij dat hij filmpjes van feminist en schrijfster Chimamanda Ngozi Adichie heeft bekeken en nu inziet dat de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen diepgeworteld is en al begint bij hoe we onze kinderen opvoeden.

Waar hij een jaar geleden nog sceptisch was en me gezapig

had aangekeken toen ik uitlegde wat er problematisch was aan het gebrek aan vrouwelijke rolmodellen ('het was nog nóóit bij me opgekomen dat het gebrek aan representatie ervoor zorgt dat vrouwen zich afvragen of ze het wel kunnen'), had hij nu het licht gezien. Hij zag seksisme, hij begreep het, en hij stoorde zich eraan. Hij kon het niet meer 'ontzien' – hij wilde verandering.

Dat was niet van de ene op de andere dag voor elkaar. Na het incident in het vliegtuig was ik me verder gaan opwinden en was ik redelijk geobsedeerd geraakt door het onderwerp. Ik had er maanden fulltime aan gewerkt, honderden mensen geïnterviewd, mijn collega's om de oren geslagen met cijfers, feiten, anekdotes en oplossingen. Ik had eindeloos veel dingen uitgezocht, voorstellen en actieplannen geschreven, en vertelde erover aan iedereen die er maar over wilde horen (en ook aan degenen die er niet over wilden horen).

Hoe meer ik erover sprak, hoe meer vrouwen me op de gang en bij het koffiezetapparaat aanstootten om hun verhalen te delen. Hoe meer ik erover hoorde, hoe meer ik me erover opwond, en hoe meer ik eraan wilde doen. Ik verzamelde de verhalen van mijn collega's, bereidde een uitgebreide presentatie voor en ging naar de partners toe met het voorstel een intern onderzoek en adviestraject op te starten.

Na wat tegensputteren – 'Wat gaan we dan doen?' – en wat argumenten van mijn kant – 'Het is ons werk om moeilijke problemen op te lossen voor klanten, moeten we dan niet ook eens onze eigen problemen oplossen?' – wist niemand er echt iets tegen in te brengen. Bovendien was die ene partner na het vliegtuigincident een beetje bang voor mij, had ik het idee, en voordat ik het wist begon ik aan het – tot dan toe – interessantste project uit mijn loopbaan. Een paar maanden lang mocht ik fulltime onderzoek doen en de directie adviseren over wat onze organisatie kon doen om vrouwen aan te trekken en te behouden.

Ik hield eindeloos veel interviews, analyseerde de data, verzamelde *best practices* en voerde heel wat confronterende gesprekken met de partners, waarbij ik hen er steeds weer op attendeerde dat het niet zoveel waard was om te zéggén dat ze gelijkheid, diversiteit en inclusie heel belangrijk vonden als vervolgens niemand dat terugzag in hun gedrag en acties.

Het lag namelijk niet alléén aan onze wervings- en selectiecampagnes, of alléén aan het feit dat weinig vrouwen de technische studies volgden waar we graag ons talent vandaan haalden. Het kwam niet alléén door de Nederlandse deeltijdcultuur of het gebrek aan rolmodellen in onze spierwitte mannelijke directie, waar meer Jan-Willems in zaten dan vrouwen. Want het was niet alleen voor vrouwen lastig om door te dringen tot de hogere regionen; vermoedelijk was het voor mannen van kleur even lastig (zij waren ongeveer even ondervertegenwoordigd als vrouwen). De dag dat er een zwarte vrouw of, stel je voor, een vrouw met een hoofddoek onderdeel zou worden van de directie, kon ik me nauwelijks voor de geest halen.

En hoezeer iedereen ook liep te jubelen over ‘het belang van diversiteit’ en dat ze het ‘echt heel graag wilden’, ik begon me steeds meer af te vragen in hoeverre die leuzen oprecht waren.

Een paar maanden later kreeg ik een mailtje van Anne, de enige vrouwelijke partner op het kantoor. Ze schreef dat ze die ochtend in een overleg met cliënten zat waar ze de enige vrouw was. Zij was erbij gehaald vanwege haar ruime ervaring in de retailsector: ze wist alles van marketing en *fast-moving consumer goods*. Ze was door een collega bij de cliënt geïntroduceerd als retailexpert. Een van de mannen, iemand die zij nog niet kende, had daarop schamper gereageerd: ‘Nou ja, bij vrouwen weet je nooit of ze dat écht zijn of dat ze gewoon van shoppen houden.’ Het bleef doodstil. Zij deed net alsof ze hem niet had verstaan en vroeg: ‘Eh, wat zei je?’ Waarop hij het nog eens had moeten herhalen.

Die avond mailde ze haar mannelijke collega's die erbij hadden gezeten dat ze dit niet langer accepteerde en dat ze haar voortaan moesten steunen in dit soort situaties. De mannen schrokken en raakten erover in gesprek. Later hoorde ik dat de echtgenote van een van die mannen ontzettend boos op hem was geworden en hem had opgedragen Anne onmiddellijk te bellen.

Dat mailtje stuurde ze weer aan mij door, met de boodschap dat ze dit een paar jaar geleden nooit zou hebben opgemerkt en van zich had laten afglijden, maar dat ze nu, geïnspireerd door onze activiteiten, inzag dat dit onacceptabel was en dat ze het niet zomaar meer liet gebeuren.

Ik was verbaasd en trots. Waar ik eerder sceptisch was over de vraag of mensen ooit van gedachten zouden kunnen veranderen – laat staan de witte, bevoorrechte man van rond de vijftig – was ik nu hoopvol. Ik zag in dat verandering mogelijk was, ook al ging het nog zo langzaam. De mensen die eerst zo sceptisch reageerden, die zeiden dat vrouwen zich 'niet zo moeten aanstellen' en dat sommige opmerkingen 'er nu eenmaal bij horen', waren feministen geworden. Niet alleen spraken ze zich uit tegen seksisme, ze inspireerden anderen ook om hetzelfde te doen.

Ik was niet langer gemotiveerd om mijn werk te doen: advies geven over strategische en financiële vraagstukken. Het voelde onbelangrijk. En ook al kon ik nog steeds enthousiast worden van een complexe data-analyse of interessante bedrijfsstrategie, het viel in het niet bij de urgentie die ik voelde om genderongelijkheid aan te kaarten en op te lossen, en bij de voldoening die ik voelde als dat af en toe – een heel klein beetje – lukte.

Ik wilde vaker mensen als Hans overtuigen en inspireren. Ik wilde dat meer directeuren het essay *We Should All Be Feminists* zouden gaan uitdelen aan hun medewerkers. Ik wilde dat meer vrouwen het zelfvertrouwen en de onafhankelijkheid gingen



voelen om zich uit te spreken tegen seksistische opmerkingen. Ik wilde zorgen voor gelijke kansen en gelijke beloning op de werkvloer.

Ik besloot mijn baan op de Zuidas op te zeggen. Ik zei gedag tegen het zescijferige salaris, de toegang tot de vliegveldlounges, de extravagante bedrijfsuitjes en de vrijdagmiddagborrels. Ik verruilde de zekerheid en het uitgestippelde carrièrepad voor vrijheid en tijd om aan de stoelpoten van het patriarchaat te zagen – het systeem waarin mannen een dominante rol innemen, meer macht hebben, meer geld verdienen en de dienst uitmaken. Ik startte mijn eigen bedrijf, Moonshot, waarmee ik organisaties ging onderzoeken, adviseren en trainen op het gebied van diversiteit en inclusie.

### **Blaming the victim**

De afgelopen jaren sprak ik honderden mensen bij multinationals, advocatenkantoren, ministeries, gemeenten en maatschappelijke organisaties. Ik analyseerde eindeloos veel Excelbestanden met personeelsgegevens, die vrijwel altijd dezelfde patronen lieten zien.

In de meeste organisaties werken veel vrouwen in de lager betaalde banen en weinig in de hoogst betaalde banen. Ik keek naar instroom-, doorstroom- en uitstroomcijfers om dit te verklaren. Ik bekeek hoeveel vrouwen er solliciteerden (veel), hoeveel er werden aangenomen (meestal iets minder), hoeveel er promotie maakten (weinig, en zonder uitzondering minder vaak en langzamer dan hun mannelijke collega's) en hoeveel er weer uit dienst gingen (veel). Ik onderzocht hoeveel vrouwen en mannen verdienden (vrouwen vrijwel altijd minder).

Ik nam eindeloos veel enquêtes en interviews af om te onderzoeken hoe dit kwam en stuitte steeds weer op dezelfde thema's, al had iedere organisatie een eigen versie van hetzelfde verhaal gecreëerd. Het kwam er vrijwel altijd op neer dat de 'unieke'

omstandigheden in deze sector, deze organisatie of dit land ervoor zorgden dat vrouwen hier ‘nu eenmaal’ niet echt op hun plek waren. Die o zo ‘unieke’ omstandigheden zorgden op de een of andere manier overal voor exact dezelfde uitkomsten.

Ik gaf trainingen over *unconscious bias* of onbewuste vooroordelen (kantoortaal voor seksisme, racisme en discriminatie). Toen ik zag hoe moeilijk het is om organisaties te veranderen, en hoe langzaam het ging, verschoof mijn focus langzamerhand naar de werknemers. Bij hen vond ik niet de structurele verandering die ik graag wilde bereiken, maar wél onmiddellijke impact. Samen met Erwin Hieltjes startte ik een tweede bedrijf, Salaristijger, waarmee we werknemers (voornamelijk vrouwen) helpen bij hun salarisonderhandelingen, en werkgevers met het meten en dichten van de loonkloof.

In die trainingen en gesprekken hoorde ik soms dingen waar ik hardop om moest lachen, uit ongemak of verbazing. Zo sprak ik een vrouw die bij haar sollicitatiegesprek de vraag kreeg: ‘Huil jij ook vaak op je werk?’ Waarop zij zo verbaasd keek, dat de ander maar doorging: ‘Tja, ik heb maar één keer eerder met een vrouw gewerkt, en zij moest steeds huilen.’

Andere dagen was ik hoopvol, als ik bijvoorbeeld een training gaf en er jonge mannen meededen die zich actief en oprecht boos maakten over seksisme. Of als ik inspirerende vrouwen tegenkwam die hun schouders ophaalden en hun eigen plan trokken, ondanks alle denigrerende opmerkingen en vragen of ze het allemaal wel aankonden.

Ik woonde een ongekend aantal evenementen bij over *women empowerment*. En waar die evenementen me in het begin inspireerden (en ik ze soms zelf organiseerde), werd ik er op een gegeven moment moedeloos van. Elke keer weer tientallen, soms honderden vrouwen bij elkaar, hoopvol kijkend naar een podium met daarop een gevierde topvrouw, die vertelde hoe zij zich door jaren seksisme had geworsteld, en vervolgens altijd