

Talentmanagement: alleen voor mannen

BRON: www.managersonline.nl



Top geeft nog steeds vaak (onbewust) voorkeur aan mannelijke opvolgers

2 maart 2009 - Aangezien veel organisaties aan de top nog steeds gedomineerd worden door mannen, werken initiatieven op het gebied van talentmanagement vaak – onbedoeld – in het voordeel van mannen. Of in ieder geval van degenen die een macho, mannelijke manier van leidinggeven voorstaan.

Volgens het onderzoek '[Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems](#)' van [Catalyst](#) kan zelfs het meest genuanceerde talentmanagementprogramma onderhevig zijn aan seksvooroordelen. Simpelweg omdat de directie gedomineerd wordt door mannen en hun beleid dus hun eigen kenmerken en voorkeuren reflecteert.

Stereotypes

De consultants verzamelden gegevens van 110 organisaties uit negentien sectoren, interviewden 30 experts op het gebied van talentmanagement en voerden online onderzoek uit bij 86 ondernemingen. Ze ontdekten dat bijna overal de toon gezet wordt door de top en dat de medewerkers. In ondernemingen waar leiderschap gekenmerkt wordt door mannelijke stereotypes, worden werknemers minder competent bevonden zodra ze atypische, oftewel vrouwelijke, kenmerken vertonen. Hierdoor blijven vooroordelen in stand en lopen organisaties het risico dat ze goed presterende vrouwen over het hoofd zien. Maar nu er onomstotelijk bewijs is dat bedrijven met een divers leiderschapsteam beter presteren dan degenen met minder diversiteit aan de top, kan dit grote gevolgen hebben.

Vooroordelen

“Bedrijven beperken hun eigen groeipotentie als ze vrouwen uitsluiten van belangrijke opleidingen en hen doorgroeimogelijkheden onthouden,” waarschuwt Ilene Lang, CEO van Catalyst. “Wie promotie krijgt en wie overgeslagen wordt, heeft substantiële consequenties, zowel in goede als in slechte tijden. Iedereen heeft er belang bij dat toptalent behouden en

opgeleid wordt. Slimme bedrijven grijpen de kans om alle talent dat ze in huis hebben aan te boren." Volgens haar ligt de oplossing in het gericht inspelen op de behoefte van elke afdeling afzonderlijk en tegelijkertijd de diverse soorten seksevooroordelen die er in een organisatie leven te onderzoeken. Ook zou leidinggevendende geleerd moeten worden hoe vooroordelen hun negatieve stempel drukken op promotiebesluiten en functioneringsgesprekken. Daarnaast zouden alle werknemers getraind moeten worden in het herkennen van effectieve, sekse-onafhankelijke leiderschapskenmerken. Verder kunnen organisaties eens goed kijken hoe andere bedrijven dit aanpakken en strategieën in het leven roepen die de kansen van vrouwen vergroten. Ook is er wellicht ruimte om een dialoog aan te gaan tussen de top en de medewerkers om duidelijk te krijgen wat voor soort leiders de onderneming in de toekomst nodig heeft. Tenslotte is het van belang dat organisaties in beeld krijgen hoe de aanwezigheid van vooroordelen invloed heeft op hun talentmanagementbeleid. "Als duidelijk gemaakt wordt op welke manier leiderschapskenmerken de bedrijfscultuur beïnvloeden zijn managers beter in staat om talentmanagementsystemen te ontwikkelen die vooroordelen en stereotyperingen uitsluiten," stelt Lang.

Onmogelijk

De onderzoeksbevindingen kunnen ook helpen verklaren waarom zoveel vrouwen zich in een vrijwel onmogelijke spagaat bevinden als ze door willen breken naar de top. Als ze teveel zelfvertrouwen uitstralen, vinden de veelal mannelijke selectiecommissies hen vaak aanmatigend en arrogant. En als ze zich te bescheiden en 'vrouwelijk' opstellen, worden ze weer afgeschreven als incompetent. Dit bleek bijvoorbeeld ook al uit eerder onderzoek van psychologen van de Rutgers University. En onderzoek van Hudson concludeerde dat de wereldwijde recessie het voor vrouwen nog moeilijker maakt om een toppositie te bemachtigen. Juist nu geven mannelijke directeuren immers de voorkeur aan degenen die vertrouwde 'mannelijke' eigenschappen bezitten. Dit ondanks bewijs dat de empathische, emotioneel intelligentere manier van leidinggeven van vrouwen veel geschikter is om ondernemingen door moeilijke tijden te leiden.