

Wie een foute diagnose stelt, komt niet tot een effectieve remedie. Dat geldt ook voor het probleem van het schaarse aantal vrouwen in topmanagementfuncties. De symptomen worden verkeerd uitgelegd, waardoor de oplossingen waarin managers investeren onvoldoende opleveren.

Alice Eagly en Linda Carli



Vrouwen en het labirint van leiderschap

Dát er sprake is van een probleem blijkt uit allerlei cijfers. Van de bestbetaalde executives van Fortune-500 bedrijven (voorzitters, ceo's, directieleden) is bijvoorbeeld slechts 6% vrouw: 2% van de ceo's en 15% van de bestuursleden. En in de 50 grootste beursgenoteerde ondernemingen van elk EU-land is gemiddeld 11% van de topbestuurders en 4% van de ceo's en bestuursvoorzitters vrouw.

Glazen plafond is labyrint

Wat is de oorzaak van het gebrek aan vrouwen in machtsposities? Sinds midden jaren tachtig wordt het probleem aangeduid met 'het glazen plafond': vrouwen bovenaan de carrièreladder stuiten op een onzichtbare barrière. Nou is er een tijd geweest dat die barrière absoluut was en vrouwen niet in aanmerking kwamen voor topposities omdat ze 'wispelturig en emotioneel' zouden zijn. Maar de tijden zijn veranderd en de glazen plafondmetafoor is meer onjuist dan juist.

Allereerst bewijzen vrouwen in allerlei topposities dat van een absolute barrière geen sprake meer is. Daarbij impliceert de metafoor dat vrouwen en mannen gelijke toegang hebben tot instap- en middenniveaufuncties, wat niet zo is. En het kwalijkste, het beeld van één vast obstakel, gaat voorbij aan de talloze, complexe problemen waar werkende vrouwen tegenaan lopen. Vrouwen worden niet in de voorlaatste fase van hun carrière afgewezen, ze verdwijnen in verschillende aantallen, in allerlei fases daarvoor.

Interventies afgestemd op het glazen plafond, zoals topnetwerken, mentoring voor bestuursfuncties of diversiteitseisen, zijn zinvol. Maar om echte vooruitgang te boeken moeten we het probleem herbenoemen. Een betere metafoor is het labyrint: een complexe reis naar een doel dat het waard is. De tocht is lastig, indirect en vereist volharding. Maar het doel is, ondanks obstakels en omwegen, haalbaar. Als we de verschillende barrières beter begrijpen, kunnen we effectiever werken aan verbeteringen. Daarom bespreken we eerst de hindernissen die vrouwen tegenkomen.

Overblijfselen van vooroordelen

Nog altijd profiteren mannen van hogere lonen en snellere promoties. In honderden studies is onderzocht of dat pure discriminatie is of simpelweg omdat mannen, door minder gezinseisen en langere carrières, betere kwalificaties hebben. In een grootschalig Amerikaans onderzoek (1983-2000) bleken vrouwen de gehele periode gemiddeld 44% minder te verdienen dan mannen. Na correctie voor factoren die inkomsten kunnen beïnvloeden (opleiding, werkervaring) was de kloof half zo groot, maar toch aanzienlijk. Controlefactoren die de inkomenskloof het meest beperkten waren verschillende werkpatronen: mannen werken meer betaalde uren en hebben meer jaren werkervaring. De meeste variabelen hadden

eenzelfde invloed op lonen van mannen en vrouwen, maar factoren als huwelijk en ouderschap hingen samen met hogere lonen voor mannen, maar niet voor vrouwen. Andere kenmerken, zoals opleidingsjaren, hadden juist een positievere invloed op vrouwen dan op mannenlonen. Maar gecorrigeerd voor alle verschillen blijven vrouwenlonen dus achter.

Vergelijkbare onderzoeken zijn gedaan naar de invloed van discriminatie (*gender bias*) op promoties. Daaruit blijkt dat vrouwen minder snel promotie krijgen dan mannen met dezelfde kwalificaties. Volgens Amerikaans onderzoek (1980-1992) hebben blanke mannen meer kans managementposities te bereiken dan blanke vrouwen, zwarte mannen en zwarte vrouwen. Blanke mannen hebben een voorsprong bij het betreden van de arbeidsmarkt, en hun voordelen in het bereiken van managementposities groeien gedurende hun carrières. De resultaten worden bevestigd in andere studies, inclusief experimenteel onderzoek waarin individuen sollicitanten moesten beoordelen die, op sekse na, volkomen gelijk waren. Ook hier zijn mannen in het voordeel en worden ze positiever beoordeeld dan equivalente vrouwelijke kandidaten.

Opvallend is dat geen van de studies heeft aangetoond dat promoveren voor vrouwen moeilijker wordt naarmate ze hoger in de organisatie komen. De schaarste van vrouwelijke topmanagers is de som van een algemene bias tegenover vrouwen *op alle niveaus*. Een glazen plafond is dus niet het probleem.

Weerstand tegen leiderschap van vrouwen

Wat zit er achter deze discriminatie? Onderzoek na onderzoek laat zien dat mensen mannen en vrouwen associëren met verschillende eigenschappen, en mannen meer koppelen aan kenmerken die leiderschap impliceren. In psychologentermen: vrouwen worden geassocieerd met *communal* kwaliteiten, die duiden op een invoelende omgang met anderen: hulpvaardig, vriendelijk, interpersoonlijk gevoelig, zachte stem enzovoort. Mannen worden geassocieerd met *agentic* kwaliteiten, die duiden op bevestiging en controle: agressief, ambitieus, dominant, zelfverzekerd, onafhankelijk. Juist *agentic* kenmerken worden door de meeste mensen ook geassocieerd met effectief leiderschap.

Voor vrouwen resulteert dat in een dubbel dilemma. Zijn ze sterk *communal*, dan krijgen ze kritiek dat ze niet *agentic* genoeg zijn, en omgekeerd. In beide gevallen kunnen ze de indruk wekken niet over 'de juiste kwaliteiten' voor machtsfuncties te beschikken. Ook wordt dominant gedrag (assertiviteit, stemverheffing) bij vrouwen negatiever beoordeeld dan bij mannen. Omgekeerd wordt hulpvaardigheid en vriendelijkheid bij vrouwen vanzelfsprekend gevonden en bij mannen sterk gewaardeerd. Mannen hebben dus meer

De vrouwelijke manager op het glazen klif

Het glazen plafond bestaat nog steeds, al hebben meer vrouwen dan ooit een hogere managementpositie. Hoe vergaat het de vrouwen die door het glazen plafond weten te breken?

Minder goed dan hun mannelijke collega's blijkt uit onderzoek van de Britse psycholoog Alex Haslam (University of Exeter). Hij heeft een nieuw verschijnsel ontdekt: het 'glazen klif'. Vrouwen komen opmerkelijk vaak in leidinggevende posities terecht die veel moeilijker en riskanter zijn dan de posities waar mannen in worden benoemd. Mannelijke managers krijgen vaker de makkelijke, 'veilige' leidinggevende banen, vrouwelijke managers krijgen vaker de zware, precare banen met een grote kans op falen. Dit effect is aantoonbaar in de praktijk, maar ook experimentele studies bevestigen dat het zo gaat: als een man en een vrouw even goed gekwalificeerd en even geschikt zijn voor een functie, kiezen respondenten in overgrote meerderheid voor de vrouw als de functie wordt omschreven als moeilijk en riskant.

Het informele netwerk is de boosdoener

Hoe komt het dat vrouwen in die riskante functies terechtkomen? Je zou zeggen dat het vertrouwen in vrouwen en in hun competentie blijkaar groter is, maar de oorzaak ligt volgens de onderzoekers ergens anders. Vrouwen maken vaak geen deel uit van het informele netwerk binnen de organisatie – het old (school)boy network. Daardoor krijgen vrouwen minder sociale 'bescherming' en steun, en gaan de lastige banen vaker naar hen. Het gevolg van het glazen-klifmechanisme is dat vrouwen in managementposities vaker last hebben van stress en dat vrouwen vaker uit senior-managementposities stappen.

Bron: EBF, Winter 2006

vrijheid. Ze kunnen 'warm' of 'dominant' communiceren zonder gevolgen: mensen vinden ze even aardig en worden evenzeer door hen beïnvloed. Dit alles leidt ertoe dat allerlei vooronderstellingen gaan botsen als mensen vrouwen in managementposities tegenkomen: zulke effectieve vrouwen kunnen bijna niet aardig zijn.

Leiderschapstijlissues

Als reactie op dit dilemma hebben veel vrouwelijke leiders moeite een geschikte, effectieve leiderschapstijl te ontwikkelen; een stijl die *communal* kwaliteiten (die mensen graag bij vrouwen zien) verzoent met *agentic* kwaliteiten (die nodig zouden zijn voor succesvol leiderschap), en ook nog authentiek overkomt.

Bestaat er zoiets als een vrouwelijke leiderschapstijl? Een meta-analyse van 45 onderzoeken, waarin werd onderscheiden tussen transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap, laat zien dat vrouwen iets transformeler zijn dan mannen, vooral in de

zin van ondersteunen en aanmoedigen van ondergeschikten, en dat ze zich meer bezighouden met belonend gedrag, een aspect van transactioneel leiderschap. Mannen zijn meer transactioneel (correctief, disciplinair optreden, straffen, belonen) en laissez-faire (weinig managementverantwoordelijkheid nemen). Een opzienbarende conclusie, aangezien uit de meeste leiderschapsonderzoeken blijkt dat de transformationele stijl, gecombineerd met belonen, geschikter is om moderne organisaties te leiden! Een andere meta-analyse laat zien dat vrouwen vaak een meer participatieve en samenwerkende stijl hanteren, wellicht omdat dit resultaten en gezag oplevert, zonder 'masculien en autocratisch' gedrag dat mensen bij vrouwen zo afstotelijk vinden.

Eisen van het gezinsleven

Nog altijd zijn het vrouwen die hun carrière onderbreken, meer vrije dagen opnemen, meer tijd aan huishouden en verzorging van kinderen besteden en parttime werken. Daardoor hebben ze minder jaren werkervaring en minder werkuren per jaar, wat hun carrière vertraagt en inkomens beperkt. Mannen dragen weliswaar steeds meer hun steentje bij, maar tegelijkertijd laat onderzoek zien dat moeders (en vaders) meer zorguren besteden aan hun kinderen dan eerdere generaties. Het voordeel van meehelpende vaders wordt dus tenietgedaan. Maar zelfs moeders die thuis allerlei voorzieningen hebben getroffen, worden soms niet gepromoveerd naar veeleisende posities, omdat beslissers veronderstellen dat ze thuis verplichtingen hebben.

Onderinvestering in sociaal kapitaal

Een desastreus gevolg van het balanceren tussen werk en gezin is dat vrouwen weinig tijd hebben voor het socializen met collega's en opbouwen van professionele netwerken. Het sociaal kapitaal dat daarmee gekweekt wordt, is essentieel. Onderzoek duidt erop dat sociaal kapitaal zelfs belangrijker is voor een snelle managementcarrière dan goed presteren op traditionele managementtaken. Maar zelfs als vrouwen voldoende tijd hebben kan deelname aan/profiteren van informele netwerken lastig zijn: ze zijn een minderheid en worden geweerd bij mannenactiviteiten.

Effectieve managementinterventies

Het labyrint waar vrouwelijke leiders mee te maken hebben, omvat dus vooroordelen waar mannen profijt en vrouwen nadeel van hebben, specifieke weerstand tegen vrouwelijk leiderschap, leiderschapstijl- en authenticiteitsissues, en de werk-gezinbalans. Bedrijven die meer vrouwen aan de top willen, zullen de complexiteit van het probleem moeten onderkennen en de vele facetten tegelijkertijd moeten aanpakken. De volgende stappen kunnen effectief zijn:

Stap 1 Maak mensen bewust van de psychologische factoren die leiden tot vooroordelen tegenover vrouwelijke leiders, en werk aan het uitbannen van die percepties. Vergroot het bewustzijn van de diepewortelde bias en zorg dat managers lessen uitdragen.

Stap 2 Verander de lange-dagennorm. Vooral kennisorganisaties, waar individuele bijdragen lastig meetbaar zijn, hebben de neiging het aantal gewerkte (over)uren te zien als indicatie van iemands waarde voor de organisatie. Bij meer objectieve productiviteitsmetingen krijgen ook zeer productieve vrouwen met gezinnen de erkenning die ze verdienen.

Stap 3 Beperk de subjectiviteit van performancebeoordeling. Een grotere objectiviteit in beoordelingen bestrijdt sluimerende vooroordelen bij indienstneming en promotie. Formuleer expliciete criteria en ontwerp beoordelingsprocessen waarmede (on)bewuste bias van beslissers wordt beperkt.

Stap 4 Gebruik middelen voor open werving (adverteren, bemiddelingsbureaus) om posities in te vullen, in plaats van informele sociale netwerken en referenties. Ook binnen organisaties moet de werving transparant zijn en vacatures worden aangekondigd.

Stap 5 Zorg voor een kritische massa van vrouwen in managementposities (niet slechts een of twee vrouwen) om problemen die samenhangen met stereotypering te voorkomen. Een 'excuus-Truus' wordt al snel vastgepind in stereotype rollen als 'verleidster' of 'ijzeren maagd'. Dit hokjesdenken beperkt mogelijkheden van vrouwen en bemoeilijkt de doorstroming naar verantwoordelijke posities. Als vrouwen geen kleine minderheid meer vormen, is hun vrouwelijke identiteit minder saillant en zullen collega's eerder op hun individuele competenties reageren.

Stap 6 Voorkom dat er in elk team maar één vrouw zit. Het topmanagement verdeelt de schaarse vrouwenmanagers vaak over vele projecten, zodat elk team 'divers' is samengesteld. Onderzoek laat echter zien dat vrouwen die sterk in de minderheid zijn vaak worden genegeerd door mannen.

Stap 7 Help sociaal kapitaal ondersteunen. Organisaties kunnen vrouwen helpen bij sociaal netwerken. Vrouwen hebben vooral baat bij sterke mentorrelaties en connecties met/binnen machtige netwerken.

Stap 8 Bereid vrouwen voor op lijnmanagement met voldoende uitdagende opdrachten. Neem meer vrouwen direct aan op lijnfuncties, zodat ze managementervaring kunnen opdoen.

Stap 9 Neem gezinsvriendelijke human-resourcesmaatregelen. Voorbeelden zijn flextijden, jobsharing, telewerken, zorgvoorzieningen en kinderopvang op het werk. Hierdoor kunnen vrouwen hun baan behouden in de veeleisende jaren met jonge kinderen, sociaal kapitaal opbouwen, blijven in hun vak en uiteindelijk hogere posities verwerven.

Stap 10 Geef medewerkers met veel gezinsverantwoordelijkheden meer tijd om zich te bewijzen voor promoties. Veel dienstverrichters hebben een 'up or out'-beleid: promoveren of vertrekken. Veel ouders (meestal moeders) zijn capabel genoeg voor een volgend niveau, maar hebben gewoon meer tijd nodig dan collega's uit hun cohort om er te komen.

Stap 11 Verwelkom vrouwen terug. Geef goed presterende vrouwen die een stapje terug doen de mogelijkheid om op verantwoordelijke posities terug te keren als hun omstandigheden veranderen. Zet een alumniprogramma op en houd communicatielijnen open.

Stap 12 Stimuleer deelname van mannen aan gezinsvriendelijke benefits. Opties zoals parttime werken en ouderschapsverlof vertragen de carrières van vrouwen. Bijkomend risico is dat als veel meer vrouwen dan mannen ervan gebruikmaken, de carrière van vrouwen in het algemeen kan worden geschaad, vanwege verwachtingen dat ze 'deze opties zullen gaan gebruiken'. Stimuleer dus actief de deelname door mannen.

De lijst met maatregelen is lang, maar onvolledig. Organisaties zullen er alleen in slagen hun managementposities voor de helft met gelijkwaardig presterende vrouwen te vullen als ze alle redenen aanpakken waarom vrouwen nu afwezig zijn. Maatregelen gericht op het glazen plafond zijn slechts beperkt effectief, omdat het wegkijken van talentvolle vrouwen in elke organisatielaag plaatsvindt. Maar alle maatregelen samen kunnen een ommekeer brengen.

Alice H. Eagly is professor of psychology en bekleedt de James Padilla Chair of Arts and Sciences aan de Northwestern University in Evanston, Illinois.

Linda L. Carli is associate professor of psychology aan het Wellesley College in Massachusetts.

Harvard Business Review
September 2007

Titel: Women and the Labyrinth of Leadership
Samenvatting: Heiny Kranen-van den Ham