

WAAR ZIJN DIE VROUWELIJKE ROLMODELLEN?

Promovenda Rosalien van 't Foort over acht redenen waarom vrouwen niet doorstromen

Jawel, mannen zijn dominant, vrouwen zorgzaam. Mannen overschatten zichzelf, vrouwen zijn te bescheiden. Al dan niet onbewuste opvattingen die de doorstroom van vrouwen naar de top van het bedrijfsleven in de weg staan. Promovenda Rosalien van 't Foort-Diepeveen (Nyenrode Business Universiteit) deed samen met Aikaterini Argyrou en Tineke Lambooy een grootschalig literatuuronderzoek naar de redenen waarom vrouwen ondervertegenwoordigd zijn. Ze kwam tot acht barrières, die - zo bleek - grote onderlinge samenhang vertonen. 'En precies dat is wat het ingewikkeld maakt om als organisatie maatregelen te nemen.'

Rocco Mooij



De barrières die zij uit een grootschalige, holistische en integrale literatuurstudie destilleerde zijn de volgende: ‘stereotypering, vooroordelen bij recruitment en promotie, onderwaardering van vrouwen, carrièrevoorkeuren, masculiene organisatiecultuur en lang doorwerken, werk-privé balans en gebrek aan professionele support.’

Laten we met de eerste beginnen: stereotypes.

‘Ja, de eerste en belangrijkste – tenminste dat is de barrière die wij het vaakst tegenkwamen in ons onderzoek - is stereotypering, of met een overkoepelende term: psychologische processen. Op basis van stereotypering worden bepaalde eigenschappen aan mannen en vrouwen toebedeeld. Zo wordt er bijvoorbeeld gezegd dat mannen dominant zijn en assertief. En vrouwen zijn zorgzaam en behulpzaam. De eigenschappen die aan mannen worden toebedeeld, worden geacht goed te zijn voor succesvol leiderschap, zo blijkt uit de literatuur. Dus met andere woorden: de eigenschappen die aan vrouwen worden toegedicht, passen daar niet zo bij.’

Als gevolg daarvan kunnen vrouwen, zo stelt van 't Foort-Diepeveen, twee soorten bias ondervinden. ‘De eerste is dat ze niet worden gekozen voor dat soort functies omdat ze bepaalde eigenschappen zouden missen, waardoor ze niet succesvol zullen zijn als leider. En aan de andere kant: als ze wel al succesvol zijn als manager of als leider van een organisatie, dan worden ze vaak niet aardig gevonden. Dan voldoen ze niet aan de stereotypering van de vrouw. Ze worden als bitchy en pushy neergezet. Dus óf een vrouw wordt niet competent bevonden of ze heeft eigenschappen die ook niet bepaald positief zijn voor haar carrière.’

Vrouwen in die posities gaan zich mannelijk gedragen en dat past niet bij ze?

‘Ja, dat kan inderdaad gebeuren. Om die eerste stereoty-

pering te voorkomen kunnen ze zich mannelijk gedragen en dan worden ze inderdaad neergezet als bazig. Kennelijk wordt dat van mannen wel geaccepteerd. Maar als een vrouw zich zo gaat gedragen, dan wordt dat negatief uitgelegd. Overigens blijkt ook uit de literatuur dat als een man zich “vrouwelijk” gaat gedragen ze ook als niet-competent kunnen worden beschouwd of niet aardig worden gevonden. Of ze worden neergezet als watjes. Als je bijvoorbeeld als man vaderschapsverlof neemt of parttime gaat werken, of in vrouwelijke sectoren en beroepen wil werken, verpleegster wil worden, dan kom je datzelfde fenomeen tegen.’

De volgende barrière is vooroordelen in recruitment en promotie. Leg uit.

‘Mensen zijn geneigd om iemand te kiezen die op hen lijkt. Dus als er veel mannen in een bestuur zitten en er moet een nieuw bestuurslid benoemd worden, dan ben je sneller geneigd voor iemand te kiezen die op je lijkt. En dat is dus vaak een man. Dat gebeurt niet bewust, het is een soort van onderliggende bias, een unconscious bias. Het ligt in ons brein vast dat we automatisch voor mensen kiezen die op ons lijken.’

Barrière 3. Onderwaardering van vrouwen.

‘Daar bedoel ik mee dat van vrouwen wordt gezegd dat ze niet over de juiste competenties beschikken of niet de kwaliteiten en ervaring hebben, niet genoeg ambitie hebben en soms niet genoeg zelfvertrouwen. En dat ze dus om die reden niet gekozen worden voor bepaalde functies. Er zit ook een andere kant aan. Namelijk dat vrouwen ook niet worden gekozen voor bepaalde posities omdat ze zichzelf niet genoeg promoten. Mannen zijn sneller geneigd zichzelf geschikt te vinden voor een functie. Terwijl een vrouw zich toch meer op de achtergrond stelt en daardoor simpelweg niet gekozen wordt omdat het niet zichtbaar is dat zij een hogere positie wil.’

MENSEN ZIJN GENEIGD OM IEMAND TE KIEZEN DIE OP HEN LIJKT. DAT GEBEURT NIET BEWUST, HET IS EEN ONBEWUST VOORoorDEEL, EEN UNCONSCIOUS BIAS

ALS EEN MAN AAN 6 VAN DE 10 CRITERIA VOLDOET, DENKT HIJ: MOOI, DAT KAN IK WEL. EEN VROUW DIE AAN 8 VAN DE 10 EISEN VOLDOET, DENKT: IK MIS ER TWEE, DUS IK LAAT HET AAN MIJN NEUS VOORBIJGAAN.

De bekende vrouwelijke bescheidenheid.

‘Ja, mannen overschatten zichzelf ook vaak. Bijvoorbeeld als een man aan 6 van de 10 criteria voldoet, denkt hij: mooi, dat kan ik wel. Een vrouw die aan 8 van de 10 criteria voldoet, denkt: ik voldoe niet aan twee van de tien vereisten, dus ik laat het aan mijn neus voorbijgaan.’

De volgende is masculiene organisatiecultuur en lang doorwerken.

‘Dat heeft ermee te maken dat als je in een hogere positie zit of wilt komen, er van je verwacht wordt dat je lange uren maakt. En als vrouwen voor kinderen zorgen, is dat lastig.

Daardoor kan van een vrouw worden gezegd dat ze niet voldoende loyaal is aan de organisatie, dat het commitment ontbreekt, waardoor ze niet voor een functie gekozen wordt.’

Maar ze kiezen er wellicht om die reden ook zelf niet voor?

‘Ja, dat raakt de kern van het onderzoek. Elke barrière heeft ook een keerzijde. Bij stereotypering bijvoorbeeld, kan een mannelijke cultuur de reden zijn waarom vrouwen niet worden gekozen, maar het kan ook een reden zijn waarom vrouwen zelf niet willen gaan voor zo’n positie. Omdat het ze onzeker maakt. Of omdat ze zich niet thuis voelen in een bestuur waarin alleen mannen zitten.’

En dan de laatste: werk-privébalans en gebrek aan professionele support?

‘Dat zijn twee verschillende barrières. Werk-privébalans spreekt voor zich. Nog steeds wordt van vrouwen verwacht dat zij degenen zijn die voor de kinderen zorgen. Daar hangen ook bepaalde vooroordelen aan

vast, bijvoorbeeld dat een vrouw minder loyaal en minder gecommitteerd is aan haar baan, omdat ze daarnaast een gezin heeft. Gebrek aan professionele support gaat over netwerken en rolmodellen. Vrouwen netwerken anders. Als een vrouw kinderen heeft en ze besluit om die reden niet tot laat op kantoor te zijn, kan het zijn dat ze bepaalde events en borrels of netwerkbijeenkomsten mist, maar vrouwen worden evengoed ook uitgesloten van netwerken, doordat men sneller geneigd is om zich bij clubjes of netwerken aan te sluiten of te netwerken met mensen die op hen lijken. Door de uitsluiting uit netwerken, missen vrouwen informatie over promoties of nieuwe functies die vacant komen – info die mannen wel krijgen. En wat betreft die lack of professional support: het is voor vrouwen veel lastiger dan voor mannen om vrouwelijke mentoren te vinden. Volgens de literatuur moet je voor een succesvolle mentorrelatie van hetzelfde geslacht zijn. Vrouwelijke mentoren zijn lastiger te vinden. Dat kan er mee te maken hebben dat er minder vrouwelijke rolmodellen zijn. Dus het gaat van twee kanten mis: vrouwen worden vaak van dat soort netwerken uitgesloten en er zijn te weinig rolmodellen.’

Uitgesloten van netwerken? Ze gaan toch zelf niet?

‘Ja, ze gaan óf zelf niet, of ze worden niet gevraagd. Je kiest mensen die op je lijken en vanwege de sekseverschillen worden vrouwen niet uitgenodigd.’

Maar de kern is: er is meer behoefte aan rolmodellen, want alleen met Neelie Smit redden we het niet.

‘Het is niet zo dat een rolmodel een directe invloed heeft, maar het is wel een voorbeeld: hier wil ik naar streven, dat kan ik bereiken. En die zien vrouwen te weinig.’

VOLGENS DE LITERATUUR MOET JE VOOR EEN SUCCESVOLLE MENTOR-LEERLINGRELATIE VAN HETZELFDE GESLACHT ZIJN. HET IS VOOR VROUWEN VEEL LASTIGER OM GOEDE MENTOREN TE VINDEN DAN VOOR MANNEN

Wat vond je zelf de meest verrassende uitkomst van het onderzoek?

‘Als jurist, wat ik van oorsprong ben, was ik vooral verrast door de psychologische kanten. Ik was me bijvoorbeeld niet bewust van de stereotypering. En daarnaast van het feit dat al die barrières met elkaar samenhangen. Met name de psychologische barrières - het is lastig om daar zo maar één-op-één maatregelen uit te halen en te zeggen: zo gaan we het oplossen.’

Maar in de samenvatting van je onderzoek lees ik wel: these insights can be used. Doe je ook aanbevelingen?

‘Nee, niet in dit artikel. In totaal schrijf ik voor mijn promotie vier artikelen. Dit was de tweede. In een volgend onderzoek ga ik na wat voor maatregelen bedrijven kunnen nemen om dit soort barrières tegen te gaan.’

Waar moeten we dan aan denken?

‘Die psychologische processen bijvoorbeeld, die stereotypering, daar ben je je niet altijd van bewust. Maar ik denk dat het goed is om een transparant sollicitatieproces te hebben waarin je probeert ook dit soort dingen tot een minimum te beperken. Bedrijven moeten ook kritisch naar hun cultuur kijken. Hebben we nu inderdaad een cultuur waarin we de carrièrekansen van zowel mannen als vrouwen positief stimuleren?’

Zou je ervoor zijn om met quota te werken?

‘Quota zouden een oplossing kunnen zijn. Je ziet bijvoorbeeld dat dat heeft gewerkt in Noorwegen en Frankrijk. Daar neemt het aantal vrouwen in besturen toe. Maar ik denk ook dat headhunters op pad moeten worden gestuurd om daadwerkelijk vrouwen te vinden. Mannen zeggen vaak: we kunnen geen goede vrouwen vinden, of we gaan voor de beste persoon voor de job.

Maar komt dat werkelijk door het gebrek aan vrouwen of doordat er niet genoeg wordt gezocht? De lijst die is opgesteld op initiatief van onder andere voormalig Minister Bussemaker met topvrouwen (Stichting Topvrouwen) laat zien dat er wel degelijk vrouwen zijn die voor zo’n positie willen gaan.’

Over de auteur

Rocco Mooij is hoofdredacteur van Goed Bestuur & Toezicht. Daarnaast adviseert hij bedrijven op het gebied van communicatie en met name content management.

