



DE KONINGINNEBIJ OP DE APENROTS

Waarom vrouwen elkaar ondermijnen met 'mannelijk' gedrag

Dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in bestuurlijke topposities staat buiten kijf. Wat tot nu toe echter onderbelicht bleef, is de rol die zij zélf spelen bij het in stand houden van deze ongelijkheid. Dwarsboomt de macht van de doorgeschoten *koninginnebij* alle goede voornemens en initiatieven op dit gebied?

Fons Naus

De ondervertegenwoordiging van vrouwen in topposities is al tijdenlang een hardnekkig probleem en een bron van maatschappelijk ongemak. Dit ondanks vele mooie woorden en evenzovele initiatieven om er iets aan te doen. Een recent voorbeeld van zo'n initiatief is de brief van Eumedion, een belangenbehartiger van institutionele beleggers, gericht aan de besturen van grote ondernemingen. Hierin dringt men aan op het benoemen van meer vrouwelijke bestuurders en commissarissen. Deze brief was mede ingegeven door de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017, die stelt dat de vertegenwoordiging van vrouwen in het bestuur van ondernemingen stijgt *at a snail's pace*. Oftewel: met de snelheid van een slak. En slakken hebben de tijd!

Een ander initiatief is de 'dreiging' vanuit de overheid om een quotum voor vrouwelijke bestuurders wettelijk af te dwingen. Minister van Engelshoven van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft onlangs aangekondigd in 2020 met dwingende maatregelen te komen als het streven om 30 procent van de topposities door vrouwen te laten bezetten dan nog niet is

waargemaakt. Neemt u maar rustig van mij aan dat én dat streven niet zal zijn waargemaakt én dat de minister niet met dwingende maatregelen zal komen. Al was het alleen maar omdat de vrouwen zelf er bepaald niet enthousiast over zijn vanwege het stigmatiserende karakter ervan. Ook andere organisaties en personen, zoals bijvoorbeeld Feike Sijbesma, de bestuursvoorzitter van DSM, maken regelmatig duidelijk dat er nu eindelijk iets moet veranderen. Tot nu toe echter met weinig resultaat.

Hoe staat het ervoor?

Om het probleem wat scherper te krijgen heb ik gekeken naar de resultaten van de Dutch Female Board index, opgesteld door collega Mijntje Lückcrath-Rovers van de Tias School for Business and Society. Zij brengt met deze index voor de negentig Nederlandse NV's genoteerd aan de Euronext de vrouwelijke vertegenwoordiging in Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen in kaart. Je hoeft alleen maar naar de volgens haar vier meest opvallende resultaten te kijken om te zien hoe de vlag er momenteel bijhangt.

HET KOMT EROP NEER DAT ZE DE EIGEN VROUWELIJKE IDENTITEIT ONDERGESCHIKT MAKEN AAN HETGEEN IN EEN DOOR MANNEN GEDOMINEERDE OMGEVING VAN ZE WORDT VERWACHT

De percentages vrouwelijke bestuurders (6 procent) en commissarissen (25 procent) waren in 2018 precies hetzelfde als in 2017. Voor de zeven nieuwe beursondernemingen zijn deze percentages een treurige 0 procent respectievelijk 12,5 procent. Vijf bedrijven (in 2017 waren dat er zes) voldoen in 2018 voor beide percentages aan het streefgetal van minimaal 30 procent. En bij de 77 ondernemingen zonder vrouwelijke bestuurder zijn in 2018 wél dertig nieuwe mannelijke bestuurders benoemd.

De conclusie is duidelijk. Namelijk dat in dit veranderingstempo de bestuurlijke wereld in Nederland voorlopig nog wel even een apenrots zal blijven, met bestuurlijke (spel)kenmerken die als typisch mannelijk worden gezien, zoals competitie en het nastreven van status en macht. En omdat aan vrouwen in het algemeen heel andere en vooral meer sociale eigenschappen worden toegeschreven, blijft de status quo inclusief het beruchte glazen plafond zodoende in stand.

Het koninginnebij-syndroom

Vooropgesteld, ik sta volledig achter het streven naar meer vrouwen in bestuurlijke topposities. Daar zijn verschillende redenen voor te bedenken. Ik zou bijvoorbeeld een lange lijst met voorbeelden kunnen geven van mannelijke bestuurders die met instemming van hun veelal mannelijke medebestuurders beslissingen hebben genomen en strategieën hebben omarmd die grote schade hebben toegebracht aan individuen, organisaties en de maatschappij als geheel. Niet zelden liggen aan hun avonturen grote vergezichten van een rooskleurige toekomst ten grondslag waarin het eigen glansrijke ego centraal staat. Dit egocentrisme gaat vaak gepaard met een attitude die gekenmerkt wordt door desinteresse, onkunde, incompetentie en een volstrekt gebrek aan oprechte

zelfreflectie. Voorbeelden als Enron, Ahold, Meavita, ING en Vestia maken duidelijk wat ik bedoel. Alleen al het feit dat de schade van hun acties meestal op de maatschappij wordt afgewenteld, maakt duidelijk dat vrouwelijke waarden en inzichten onmisbaar zijn voor een goede balans. We zullen nooit weten of deze miskleunen niet hadden plaatsgevonden als er meer vrouwen bij de besluitvorming betrokken waren geweest. Maar dat in dat geval zaken anders waren gelopen, lijkt zeer aannemelijk. Ook de wetenschappelijke literatuur biedt stevige ondersteuning voor de stelling dat diversiteit in het algemeen en met betrekking tot de man-vrouwverdeling in het bijzonder de kwaliteit van de besluitvorming ten goede komt. Daarover dus geen misverstand.

Waar ik me echter al langere tijd hogelijk over verbaas is dat de rol van vrouwen zélf bij het in stand houden van deze ongelijkheid in de discussie geen enkele rol van betekenis speelt, terwijl het toch wel degelijk een factor van belang (b)lijkt te zijn. Ik heb het hier over het verschijnsel dat in de managementliteratuur wordt aangeduid als *queen bee syndrome*, het koninginnebij-syndroom.

In een overzichtsartikel uit 2016 in *The Leadership Quarterly* leggen de drie (Nederlandse, vrouwelijke) auteurs uit dat het hierbij gaat om vrouwen in topposities die individueel succes nastreven door zich aan te passen aan de mannelijke cultuur. Tegelijkertijd distantiëren zij zich van andere vrouwen die hetzelfde proberen te bereiken. Het is in velerlei opzicht een wonderlijk fenomeen, al was het alleen maar omdat hierdoor de status quo van de apenrots eerder wordt bevestigd dan veranderd. Natuurlijk wil ik niet beweren dat alle vrouwen die het wel tot een toppositie hebben weten te schoppen hieraan meedoen, maar in het artikel wordt niet voor niets het Engelse woord

pervasive (wijdverbreid) gebruikt ten teken dat het beslist geen zeldzaam verschijnsel is. Er wordt in de literatuur van alles en nog wat gesuggereerd wat de oorzaak van dit gedrag zou kunnen zijn, maar niemand die het precies weet. Het is ook niet gemakkelijk om het te onderzoeken, want de vrouwen die dergelijk gedrag vertonen zullen sterk geneigd zijn dit te ontkennen. Immers, het is sociaal onwenselijk om andere competente vrouwen te beletten door het glazen plafond te stoten. En dan is het nog lang niet zeker dat ze zich er überhaupt van bewust zijn, wat dit fenomeen nog complexer maakt dan het sowieso al is.

Theorie van de sociale identiteit

De meest gebruikte theorie waarmee het verschijnsel wordt beschreven en verklaard is de theorie van de *sociale identiteit*. Deze theorie stelt dat mensen een deel van hun zelfbeeld en identiteit ontleen aan het lidmaatschap van groepen gelijkgestemden. Dat lidmaatschap houdt in dat men bepaalde normen en waarden, eigenschappen of kenmerken deelt of ambieert te delen met de leden van die groep en dat men zich daarmee onderscheidt van, en vaak ook afzet tegen, de leden van andere groepen. Soms wordt dit lidmaatschap bepaald door de beroepsmatige achtergrond. Zoals bijvoorbeeld notarissen, piloten, hartchirurgen, journalisten, die op grond van hun kennis en de aard van hun werkzaamheden het gevoel hebben allerlei zaken te delen die bij hun beroepsgroep horen en daar soms een belangrijk deel van hun identiteit aan ontleen. Voor beroepsgroepen is het mechanisme redelijk transparant, want er ligt een bepaalde opleiding aan ten grondslag en de essentie en inhoud van deze beroepen is precies omschreven. Dit is wezenlijk anders voor de groep van bestuurders. Hoewel de vele managementopleidingen die we

tegenwoordig hebben suggereren dat men wordt opgeleid voor het beroep 'manager' zal het merendeel van de afgestudeerden carrière maken in een grote diversiteit aan beroepen. Veel eerder is het zo dat manager of bestuurder een positie is die men binnen de werkkring maar moet zien te bereiken. Daar zijn dus andere kwaliteiten voor nodig dan wat men in een opleiding meekrijgt. Denk bijvoorbeeld aan het aanleggen van sociale contacten in netwerken en het vermogen om in politieke processen overeind te blijven. Dit alles vraagt eerder om de kenmerken en vaardigheden die bij een bepaalde persoonlijkheid horen, dan bij een bepaalde opleiding.

Terug naar de koninginnebijen in bestuurlijke topposities. Het deel willen uitmaken van de groep bestuurders en het zich tegelijkertijd distantiëren van de andere groep (vrouwen) kan worden beredeneerd op grond van positieve en negatieve beloningen. De groep van bestuurders heeft voor deze vrouwen per saldo aantrekkelijke kenmerken. Het lidmaatschap biedt daarmee een positieve beloning. Terwijl de andere groep van vrouwen per saldo meer onaantrekkelijke eigenschappen heeft en het lidmaatschap dan een negatieve beloning biedt.

Dat klinkt eenvoudig, maar de werkelijkheid is zoals gewoonlijk erg complex. De vraag wat dan precies die eigenschappen van beide groepen zijn die als positief of negatief worden ervaren, kan eigenlijk alleen maar in empirisch onderzoek worden beantwoord. Daarom kan ik hier alleen ingaan op hetgeen er in de literatuur al over bekend is. Omdat de groep van bestuurders sterk gedomineerd wordt door mannen, zullen de vrouwen zich in hoge mate moeten aanpassen aan mannelijke kenmerken die niet zelden meer met de vorm van het bestuurlijke spel dan met de inhoud

**VROUWEN ZOUDEN ZICH VEEL MEER MOETEN REALISEREN
DAT MANNEN MAAR AL TE VAAK MET HUN ASSERTIVITEIT
PROBEREN TE VERHULLEN HOE ONZEKER ZE
OVER VAN ALLES EN NOG WAT ZIJN**

ZORG DAT ER ZO SNEL MOGELIJK EEN KRITISCHE MASSA VROUWEN IN BESTUURSFUNCTIES KOMT ZODAT VROUWEN ZICHZELF KUNNEN ZIJN EN ER EEN GEZOND MAN-VROUW EVENWICHT WORDT BEREIKT

ervan te maken hebben. In de literatuur genoemde voorbeelden van deze kenmerken zijn netwerken opbouwen en waar mogelijk uitbreiden, het toepassen van strategieën om zichzelf bij relevante anderen te promoten, onderlinge competitie met als doel de positie te verbeteren en het vleien van anderen die hoger in de hiërarchie staan middels vormen van *impression management*. Het zijn in essentie politieke strategieën waar, mits effectief toegepast, status en macht aan worden ontleend. Dit staat in schril

contrast tot de typische kenmerken van vrouwen, zoals inhoudelijke kennis opbouwen en het geloof in de noodzaak en beloning van hard werken, die meer op de inhoud dan op de vorm van het spel zijn gericht. Je zou kunnen stellen dat deze aanpassing de prijs is, de negatieve beloning, die ze moeten betalen om een bestuurlijke functie te kunnen bekleden. Daar staan echter tegenover de positieve beloning van het daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen, het genot van bovengemiddelde bestuurderssalariissen, het relatief autonoom kunnen opereren en de status en aanzien van een bestuurlijke functie. Het komt er in essentie op neer dat ze de eigen vrouwelijke identiteit ondergeschikt maken aan hetgeen in een door mannen gedomineerde omgeving van ze wordt verwacht. Hier tegenover staan de positieve en negatieve beloningen van het actief deel uitmaken van de groep vrouwen. Met afstand de grootste positieve beloning is de waardering van sexegenoten en andere geledingen in de maatschappij als men zich er hard voor maakt om solidair te zijn en andere vrouwen te helpen door het glazen plafond te breken. Voor de negatieve beloning ben ik te rade gegaan in de literatuur. In een artikel in *The British Journal of Management* hebben de (eveneens vrouwelijke) auteurs het in dit verband zelfs over *violence between women*, waarmee ze het vechtgedrag beschrijven van vrouwen onder elkaar als er iets belangrijks op het spel staat, zoals bijvoorbeeld een toppositie. Of dit echt een valide verklaring voor dit fenomeen is, kan ik als man moeilijk beoordelen. Wel kan ik me voorstellen dat het voor een vrouw reden kan zijn om zich als een koninginnebij op te stellen.

Samengevat wordt het gedrag van de vrouw die zich als een koninginnebij opstelt door de meeste onderzoe-



kers als een tamelijk extreme vorm van aanpassing gezien aan de mannencultuur. Om niet met die cultuur uit de pas te lopen, nemen deze vrouwen in bestuurlijke kringen mannelijke eigenschappen aan en gooien er voor alle zekerheid nog een schep bovenop. Zo'n sterke drang tot aanpassing en tegelijkertijd het zich afzetten tegen andere vrouwen, zal pas veranderen als er eenmaal een noodzakelijk quotum van vrouwen in topposities is bereikt, zodat ze gewoon zichzelf kunnen zijn. Maar dat lukt alsmaar niet en daarmee is de cirkel weer rond.

Hoe nu verder?

Ik wil beslist niet pretenderen dat ik de sleutel tot de oplossing van dit complexe fenomeen in handen heb. Toch denk ik dat ik als man de vrouwen die het betreft wel een goede raad kan geven. Het lijkt er namelijk sterk op dat de koningin bij geïmponeerd is door de cultuur van de bestuurlijke wereld, die als sterk, doortastend, besluitvaardig, rationeel, kortom als 'typisch mannelijk' wordt gezien. Echter, vrouwen die een toppositie nastreven zouden zich veel meer moeten realiseren dat mannen maar al te vaak met hun assertiviteit proberen te verhullen hoe onzeker ze over van alles en nog wat zijn. Zo zijn in de managementliteratuur bijvoorbeeld studies gepubliceerd over de onzekere managers die externe consultants gebruiken om te verhullen dat ze zelf niet weten hoe ze problemen moeten aanpakken en geen beslissingen durven te nemen. Een bekende onderzoeker als Manfred Kets de Vries heeft het bijvoorbeeld over het narcisme en de neurotische en zelfdestructieve trekjes van veel bestuurders, waarmee ze hun diepere angsten en onzekerheden proberen te verhullen. En dat geldt zeker óók en wellicht in nog sterkere mate voor bestuurders die permanent door hijgerige aandeelhouders op de vingers worden gekeken en ieder kwartaal geacht worden nog wéér betere resultaten te presenteren. Zelfs bij ogenschijnlijk zelfverzekerde mannen roept dat stress en onzekerheid op.

Mijn advies aan vrouwen die een toppositie nastreven is daarom om op te houden met het idealiseren van en het zich aanpassen aan de mannelijke bestuurlijke omgeving. Zorg dat er zo snel mogelijk een kritische massa vrouwen in bestuursfuncties komt zodat

vrouwen zichzelf kunnen zijn en hier een gezond man-vrouw evenwicht wordt bereikt. Accepteer eventueel een dwingend opgelegd quotum en maak je niet druk over het vermeende stigmatiserende karakter van zo'n maatregel. Dit alles onder het motto dat het doel de middelen heiligt. Om het in bijentermen te houden: als zoemende bijen erop af met de angels in de aanslag. We zullen er allemaal wel bij varen.

Over de auteurs

Dr Fons Naus studeerde Bedrijfskunde en promoveerde in 2007 op het onderwerp 'organisatiecynisme op de werkvloer'. Hij is als docent en onderzoeker verbonden aan het departement Management van de Universiteit van Tilburg.

